全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

锲而舍之，朽木不折，锲而不舍，金石可镂。

——荀子

100个世界著名企业投资故事

缪 晨 编著



学林出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net
理想藏书55188
www.55188.com

100个世界著名企业投资故事

缪 晨 编著



学林出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目(CIP)数据

100个世界著名企业投资故事/缪晨编著.
—上海:学林出版社,2011.12
ISBN 978-7-5486-0260-6
Ⅰ.①1… Ⅱ.①缪… Ⅲ.①企业—投资—世界—
通俗读物 Ⅳ.①F279.1-49
中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第239874号

100个世界著名企业投资故事



作　　者——缪　晨
特约编辑——任余白
责任编辑——钱丽明
封面设计——魏　来

出　　版——上海世纪出版股份有限公司
学林出版社(上海钦州南路81号3楼)
电话:64515005　传真:64515005
发　　行——上海世纪出版股份有限公司发行中心
(上海福建中路193号　www.ewen.cc)
印　　刷——上海叶大印务发展有限公司印刷
开　　本——710×1020　1/16
印　　张——15.5
字　　数——210千字
版　　次——2011年12月第1版
2011年12月第1次印刷
书　　号——ISBN 978-7-5486-0260-6/G·56
定　　价——30.00元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前言：投资是一门艺术

企业的经营面临着错综复杂的矛盾。它不但涉及到资金流、物流、人流、信息流等经营要素，也涉及到市场的竞争、产品的替代、供方的侃价、需方的侃价等博弈环节。为了更好地提升竞争力，在目标市场抢占更多的市场份额，乃至取得基业的长青，企业都需要将投资作为生存发展的重要手段。“投资”其实是一个内涵很广的概念，它不仅包括企业的技术投资、项目投资、资产重组、金融投资，而且也包括企业产权激励、市场营销、人力资源开发、战略规划等诸多环节。企业在投资的时候要想取得更高的投资回报率、降低经营的风险，企业管理者不仅应当掌握各种投资所需的科学方法，而且应当懂得对投资时机的把握。

在任何行业，自强不息的精神都是创造财富之本。《周易》云：“天行健，君子以自强不息。地势坤，君子以厚德载物。”它暗含“刚柔相济”的创富哲学。对于企业投资而言，该刚劲有力的时候，我们应面对机会当仁不让，积极践行已经制定好了的投资计划。而该以柔克刚的时候，我们则应当静下心来认真反思投资计划中还存在着哪些疏漏，是否应以一种更加明智和妥善的态度和方法来应对现实挑战。应当积极去抓住机会时，我们应该严格贯彻落实企业的投资目标。只有志存高远，我们在解决问题时方才容易一气呵成。而当冷静反思时，我们则应科学地去评价细节上的所有问题。只有防患于未然，才能顺利规避风险。

投资不仅是一种经济实务，它更是我们在选择“合与分”、“进与退”、“快与慢”、“刚与柔”时对时机进行正确把握的艺术。投资从本质上来看即是一种刚柔相济的艺术。很多时候企业在投资时采用的策略和方法往往比企业手头拥有的物质条件更为重要。投资做得巧妙，可以帮助我们实现“以小搏大”、“以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

弱胜强”的功效。很多著名企业的投资故事可以帮助我们佐证这一点。比如，微软超越苹果，索尼冲出亚洲，甲骨文重创 IBM，联合利华击溃宝洁，联想转败为胜，宝马起死回生，ABB 扭亏为盈，TCL 异军突出，LV 走出皇室，Twitter 一夜风行，诺华歪打正着，华为以弱胜强，辉瑞力克群雄，香奈儿傲视群芳……

本书以世界著名企业为背景，以故事的形式从多个角度讲述了企业在投资过程中发生的细节性事件。它不仅可以提升大家对投资实务的认识，而且可以帮助大家领悟企业在投资的过程中对时机把握的窍门。当阅读此书时，请关注以下几点：“何人”、“何事”、“为何”、“如何”。其中，最关键的是思考“为何”。它能够帮助你进一步明确“投资时机”的概念。真正的投资大师，业务自然精通娴熟。其之所以能够在市场竞争中脱颖而出，关键还是靠高超的时机把握能力。在每篇故事的末尾，另附二三则“头脑激荡”题，帮助大家在阅读故事后思考它们背后存在的经验性规律，以便在创富过程中举一反三、灵活运用。

三星前董事长李健熙曾经说过：“除了老婆孩子不要变，其他都要变。”从他的话中我们可以感悟到企业在投资的时候面临的机遇和挑战。投资之道是为商贾之道，营商者在博弈中只有棋高一招才能决胜江湖。要想在企业投资中游刃有余，我们必须对企业投资的各种策略和方法成竹在胸。企业投资除了和企业命运休戚相关外，它和国计民生也有着根本性联系。我们要想国富民强，必须深入贯彻落实科学发展观，加紧学习世界各国优秀企业的先进投资技巧和方法。正可谓“长袖善舞”、“多钱善贾”，我们唯有“厚积”才能“薄发”。投资的取胜之道，就在优秀企业的投资故事之中。领会其精髓，你未来必将取得更大成就。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目 录

前言：投资是一门艺术 ·1·

1. 微软：运筹帷幄抢占市场先机 ·1·
2. 谷歌：与 eBay 的龙争虎斗 ·4·
3. 亚马逊：多元化投资的道路 ·6·
4. 阿里巴巴：投资雅虎之痛 ·9·
5. Facebook：创造 SNS 社区神话 ·12·
6. Twitter：成为网络营销平台 ·14·
7. 苹果：靠创新走出企业危机 ·17·
8. 英特尔：为公司产品创造需求 ·20·
9. IBM：激发员工的野心和活力 ·23·
10. 思科：互联网新兴技术的桥梁 ·26·
11. 甲骨文：疯狂地去追求成功 ·28·
12. SAP：信息化管理的价值 ·31·
13. 戴尔：让利于民赢得市场 ·33·
14. 惠普：靠责任创造美好的未来 ·35·
15. DEC：对 IBM 公司不满而创业 ·37·
16. 宏碁：流程再造创出品牌 ·39·
17. 联想：“以企为家”的理念 ·42·
18. 爱普生：积极进行产业的升级 ·44·
19. 爱立信：拓展手机娱乐事业 ·46·
20. 摩托罗拉：人力资源开发的深化 ·48·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

21. 诺基亚：人性化的经营决策 • 50 •
22. 索尼：百折不挠开拓市场 • 52 •
23. 朗讯：客户服务体验的优化 • 55 •
24. 华为：投资拒绝机会主义 • 57 •
25. 东软：靠长线投资取胜 • 59 •
26. GE：为员工提供超值服务 • 62 •
27. NEC：让企业"动荡"起来 • 64 •
28. ABB：诊治"大公司病" • 66 •
29. 松下：扩大员工贫富差距 • 68 •
30. 飞利浦：推广跨界创新 • 70 •
31. 西门子：重视人力资源开发 • 73 •
32. 三星：打造出敏捷的身手 • 76 •
33. LG：完结型事业结构 • 79 •
34. 富士通：内部职工风投 • 81 •
35. TCL：资本运作创品牌 • 83 •
36. 海尔：提升员工的执行力 • 85 •
37. 美的：分权管理提高战斗力 • 88 •
38. 波音：精细化管理促效益 • 90 •
39. 福特：让世界更加美好 • 92 •
40. 戴姆勒：遵循自然之道创新 • 94 •
41. 宝马：努力促进品牌形象 • 96 •
42. 日产汽车：练好基本功 • 98 •
43. 大众汽车：严格的品质管理 • 100 •
44. 柯达：正直不阿的精神 • 103 •
45. 耐克：证明自己能行 • 105 •
46. 阿迪达斯：开创体育营销 • 108 •
47. LV：奇迹般的创业历程 • 110 •

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

48. 吉列：重组“鸡肋资产” • 112 •
49. 辉瑞：用心打造拳头产品 • 114 •
50. 默克：恪守简单的信条 • 116 •
51. 强生：利用网络宣传品牌 • 118 •
52. 诺华：立足病人寻找新产品 • 121 •
53. 阿斯特拉：铸就第一畅销药品 • 124 •
54. 葛兰素史克：营销巧妙借力 • 126 •
55. 拜耳：明确定位价值倍增 • 128 •
56. 罗氏：药品与诊断齐头并进 • 131 •
57. 玫琳凯：财务与营销互惠共利 • 133 •
58. 迪奥：倡导做“透明女人” • 135 •
59. 香奈尔：打造独具特色的产品 • 137 •
60. 欧莱雅：关于“美”的战斗 • 140 •
61. 雅诗•兰黛：只做一线品牌 • 142 •
62. 宝洁：以消费者为中心去创造 • 144 •
63. 联合利华：打造“三语公司” • 147 •
64. 高露洁棕榄：用常规思维发展 • 150 •
65. 纳爱斯：靠朴实的广告成名 • 152 •
66. 雀巢：模块组合式营销 • 154 •
67. 惠氏：“先研究人”的路线 • 156 •
68. 百事可乐：流行音乐营销取胜 • 158 •
69. 可口可乐：把员工变成“牧师” • 160 •
70. 娃哈哈：不平凡的创业路 • 162 •
71. 康师傅：“根深的树笑风狂” • 165 •
72. 沃尔玛：让员工成为合作伙伴 • 167 •
73. 家乐福：离不开数字的管理 • 170 •
74. 麦德龙：大客户市场营销战略 • 172 •

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

75. 宜家："痛并快乐着"营销 · 174 ·
76. 麦当劳：野心所带来的命运 · 177 ·
77. 肯德基：入乡随俗的企业经营 · 180 ·
78. 星巴克：创造咖啡体验文化 · 182 ·
79. 哈根达斯：出售"甜蜜一刻" · 185 ·
80. 希尔顿：成功"四大条件" · 187 ·
81. 香格里拉：细节管理成就口碑 · 190 ·
82. 汉莎航空："立体化服务"网络 · 192 ·
83. 联邦快递：克服万难创业成功 · 194 ·
84. 皇家壳牌：效率决定未来 · 197 ·
85. 杜邦：追寻科学创造的奇迹 · 199 ·
86. 韩国鲜京：进入产业链上游 · 201 ·
87. 3M："与无数的青蛙接吻" · 204 ·
88. 巴斯夫：让人和世界更和谐 · 207 ·
89. 立邦：市场和技术为销售增力 · 209 ·
90. 李嘉诚家族财团：资本市场的玩家 · 212 ·
91. 美国运通：挖掘危机背后的契机 · 214 ·
92. 花旗银行："员工援助计划" · 217 ·
93. 日本软银：成为富豪的信念 · 219 ·
94. 摩根士丹利：蒙牛背后"操盘人" · 221 ·
95. 巴菲特：靠价值投资理念取胜 · 224 ·
96. 彼得·林奇：利用资讯创造财富 · 226 ·
97. 迪士尼：推陈出新走向世界 · 229 ·
98. CNN：与众不同的投资经营战略 · 231 ·
99. 普利策：从愤青成为媒体巨人 · 234 ·
100. 麦肯锡：开创管理咨询的时代 · 237 ·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1. 微软：运筹帷幄抢占市场先机

微软公司由美国程序员比尔·盖茨与保罗·艾伦共同创建于 1975 年，现为全世界最大的电脑软件供应商。2010 年微软公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 115 位。

1975 年 7 月美国程序员比尔·盖茨和好友保罗·艾伦创立了微软公司，比尔·盖茨占公司 60%的股份。公司成立的第一桶金来自他们为当地政府部门研制处理机以及分析交通计数纸带赚来的 2 万美元。1999 年 7 月微软公司的股票市值突破了 5000 亿美元，公司资产相当于在三十四年内增长了 2500 万倍。它是人类有史以来股票市值第一次突破 5000 亿美元大关的企业。这个数值当时已经接近美国最大的三家传统企业——埃克森石油、可口可乐、AT&T 公司的股票市值总和。造成这种奇迹的主要原因，就在于 20 世纪最后三十年计算机市场的迅猛发展，而比尔·盖茨能够果断地把握住一次又一次的机会，促成了公司的腾飞。

在业界，有人这样评价微软公司的成功："微软说要做操作系统，结果 IBM 倒下了。微软说要做浏览器，结果网景倒下了。微软说要做开发工具，结果 Borland 倒下了……"微软公司的成功离不开比尔·盖茨优秀的领导素质。微软公司的合作者、英特尔公司前任总经理安迪·葛洛夫曾对比尔·盖茨这样评价道："他会先跟住别人车辆的尾灯，然后突然之间猛超过去。"他的话形象地概括出了比尔·盖茨身上具有的不服输的竞争意识和过人的战略规划能力。微软管理者这样评价道："比尔·盖茨从来不会虚度光阴，他在工作中总是会不断地提出问题、解决问题。这才是微软成功的真正秘诀！"此番话则强调了比尔·盖茨强硬的工作作风和执行力。从 IBM 公司跳槽到微软公司的资深技术员

我经营的不是软件生意，而是人际关系。
——比尔·盖茨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

凯伦·詹森则这样讲道："IBM 好像根本就不知道如何使软件商品化。"她的话则反衬出比尔·盖茨具有敏锐的市场意识。

和詹森说过类似话的还有一位名叫查尔斯·西蒙尼的美籍匈牙利裔软件工程师。他是世界上第一个"所见即所得"（What You See Is What You Get）的文字处理软件的发明者，他的这项发明当时是在施乐公司的帕洛阿尔托研究中心的 Alto 电脑上研发出的。他后来也加盟了微软公司。西蒙尼掌握的此项技术不仅是微软公司的视窗软件的最关键技术，也是微软公司文字处理器软件的基础技术。而他选择加盟微软公司的原因，是由于他看到了比尔·盖茨在计算机软件开发方面的远见卓识；而当时施乐公司很少有人意识到这一点。其实，透过一些事件，我们也可以看出比尔·盖茨身上具有的市场经营和资本运营的意识和能力。

20 世纪 80 年代，微软公司与 IBM 签订合同，为 IBM 计算机提供 BASIC 解译器。此后，微软又负责向 IBM 计算机提供操作系统。由于当时时间紧迫，微软购买了蒂姆·帕特森数字研究公司的 QDOS 系统部分使用权，然后在进行部分改写后向 IBM 发售，并将其命名为 Microsoft DOS。微软的这种"借鸡生蛋"的做法取得了巨大成功。此项目的成功不仅发挥了他人的技术优势，而且充分利用了 IBM 强大的市场影响力将其产品拓展开去。

投资忠告

俗话说"文无第一，武无第二"。商场如战场，最终赢家会通吃一切。从微软公司的成功中我们可以感悟到投资时确立战略目标的重要性。我们只有及时判断出市场的机会和威胁及自身的优势和劣势，并利用他人优势为自己服务才能成功。

微软在很多项目的初始研究上速度都比不上竞争对手。在计算机非视窗操作系统上慢了蒂姆·帕特森一拍，它是 QDOS 技术的研发者。而它在计算机视窗操作系统方面，则慢了苹果公司一拍，后者于 1984 年 1 月 24 日就推出了世界上首款计算机视窗操作系统软件。

直至今日，很多业内人士也不会承认微软的 Windows

当你陷入人为困境的时候，不要抱怨，你只能默默地吸取教训。
——比尔·盖茨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

操作系统是世界上最好的计算机视窗操作系统，然而微软的视窗软件却是世界上销售得最成功的计算机视窗软件。微软公司的成功除了跟 IBM 在 20 世纪 80 年代的合作有着重要关系外，1986 年微软在纳斯达克市场的上市也对公司发展起到了很大作用，它为公司注入了强大的资金实力。1986 年 3 月微软股票刚上市时开盘价 21 美元，一周后涨到 35.50 美元，涨幅近 70%，而一年后股价更是飙升到了 90.95 美元。



微软创业团队在公司创业成功 30 周年纪念活动上的留影

强大的资金实力帮助微软公司在 20 世纪 90 年代战胜了网景公司等竞争对手，仅从几个数字就可以说明。1997 年微软研发费用为 20 亿美元，这一数字是网景当年总收入的 6 倍之多。微软用于研发的资金占其总收入的 23%，而其他竞争者这一数字比例基本不超过 10%。资金和技术永远是推动企业发展的主要驱动力，而这一切需要同市场需求有机结合在一起才能达到成功。在“赢者通吃”的商业时代，微软公司的这种为迎合市场需要运筹帷幄抢占先机的做法，值得我们在现实企业投资中去积极借鉴。

头脑激荡：

- ◇ **如何理解比尔·盖茨所说的“我经营的不是软件生意，而是人际关系”？它对我们现实企业经营有何启发？**
- ◇ **你认为企业引入技术与自主创新是否矛盾？我们应当如何理性地看待技术投资与市场经营拓展之间的关系？**
- ◇ **销售得最好的产品未必是最好的产品，你认同这句话吗？在现实购买决策中决定你购买某商品的主要理由是什么？在现实销售过程中你又会如何去说服客户购买商品？**

养成立即行动的习惯，你的人生将变得更有意义。

——比尔·盖茨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. 谷歌：与 eBay 的龙争虎斗

谷歌公司由美国斯坦福大学理学博士谢尔盖·布林与拉里·佩奇创建于 1998 年，现为全球最大的互联网搜索引擎公司。2006 年谷歌以 16.5 亿美元并购视频网站 YouTube。

1990 年加拿大麦吉尔大学的阿兰·英姆特吉、彼德·戴尔彻和比尔·威兰编写出了一种被称为“Archie”的档案检索系统。他们做梦也不会想到，此创意后来被一家名为“Google”的公司创造出了市值超过 1500 亿美元的经济体。20 世纪 90 年代是互联网搜索引擎出现和迅速发展的时期。1998 年 9 月 27 日 Google 公司正式诞生。虽然它成立的时间比美国斯坦福大学博士生杨致远和大卫·费罗创建的雅虎公司晚了四年，但后来 Google 公司在动态摘要、网页快照、多文档格式支持、多语言支持、地图股票词典、网页级别、用户界面上有了全方位的创新。这种创新不但改变了人们对搜索引擎的观念，也构建出了其市场竞争力。

在美国，谷歌和雅虎大约都覆盖了 80%的用户市场。但让人反思的是，2010 年第一季度的财务报表中谷歌公司的利润为 15 亿美元，而雅虎却只有 1.31 亿美元。前者的利润是后者的 11 倍之多。导致这种结果的主要原因，就在于雅虎大多数流量都在其门户资讯中，而在美国搜索引擎业的市场覆盖率只有 20%左右。谷歌网流量的绝大多数都在搜索业务中，而且由于谷歌专注于搜索引擎的技术和业务的发展，其获利的可能性比雅虎大得多。一般而言，搜索引擎的广告更具有隐蔽性和相关性，这导致客户更愿意将互联网广告投放在搜索引擎之中。谷歌强大的将流量转化为营收的能力吸引了很多电子商务企业的关注，由此也引发了它和一些电子商务企业之间的利益冲突，最典型的比如 eBay。

工程师要用四分之一时间思考了不起的点子，即使它可能给财务造成不利。
——谢尔盖·布林

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



《时代》杂志封面上的谷歌领导人

2006 年谷歌公司与 eBay 签订了一份价值 10 亿美元的合同，双方约定协作发展广告联盟挖掘互联网流量这一“金矿”。然而，2007 年发生的一件事情，使得 eBay 对谷歌公司“勃然大怒”，甚至立即撤下了其在谷歌网发布的广告。事件的起因是 eBay 原计划在 2007 年举办竞拍网站捐助人大会。作为 eBay 的重要合作伙伴，谷歌非但没有捧场，而且经媒体宣布它在同一天举办一场盛会。eBay 领导人认为，谷歌的这一做法无异于“拆台”，于是以撤销其在谷歌的广告表示抗议。谷歌领导人很快意识到了这种压力，遂决定取消其举办盛会的安排。此后 eBay 为了彼此相安无事，对外宣称其暂停在谷歌网发布广告的行为是其营销计划的一次“例行试验”。

当然，谷歌和 eBay 的冲突绝不仅仅体现在双方不友好的态度上，谷歌和 eBay 在表面合作的情况下彼此内部在不断地竞争超越。Google 在 2005 年更新了在线支付工具“Checkout”，同 eBay 的“PayPal”直接竞争。而 eBay 则推出了一个电视电台广告竞拍市场，希望在媒体广告市场开拓出更多的利润源泉。美国的一家市场研究公司指出，谷歌帮助 eBay 带来的流量中，有四分之一来自人们输入 eBay 关键字搜索，这表明 eBay 今后有可能不依赖于谷歌广告的流量引导，靠自己的知名度便可以成功。

头脑激荡：

◇ **谷歌公司主要是靠什么获得广告联盟市场优势地位的？**

◇ **你认为电子商务企业同搜索引擎之间的合作会不会终结？**

◇ **搜索引擎广告比门户资讯网站广告点击率高的事实能够给我们的企业经营及市场营销工作带来怎样的启示？**

谷歌能有机会改善全球成千上万人的生活，这是我们最珍惜的。
——埃里克·施密特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3. 亚马逊：多元化投资的道路

亚马逊网由美国人杰夫·贝佐斯于1995年携4名程序员在自家车库中创立。2004年6月，该网站全资收购中国卓越网。2009年亚马逊公司成为《财富》全球500强企业之一。

在2009年《财富》全球500强排行榜中，有三家首次上榜的企业赢得了人们的关注，它们分别是中国联通、谷歌和亚马逊。其中，中国联通以219.8亿美元的销售额排名第419位，谷歌以217.95亿美元的销售额排名第423位，亚马逊则以191.66亿美元的销售额排名第485位。亚马逊作为一家从车库起家卖书的电子商务企业，如何能够实现如此惊人的发展速度的呢？亚马逊的成功概括起来主要有三点原因：首先是行动迅速。杰夫·贝佐斯在1994年时洞察到了互联网具有巨大的发展潜力，他果断地辞去一家公司副总裁的职位，投入到互联网创业中来。他起初手下只有4名程序员，办公场所就在自家的车库中。自从贝佐斯创业成功之后，“车库创业”已代表了IT业的一种奋斗精神。

其次是大胆扩张，甚至“赔本赚吆喝”。图书零售业是一个薄利行业，但即便如此，贝佐斯仍投资大量金钱来做市场营销。1998年秋季，亚马逊公司每获得1美元的收益就要投入24美分做营销。1999年其用于营销的费用高达2亿美元，比1998年增长了50%。而且，亚马逊公司为了最大限度地争取客户，大部分图书以七至九折出售。贝佐斯之所以这样做，就是为了在最短的时间内扩大其品牌的影响力，使得人们在上网购书时能够率先想到亚马逊网站。亚马逊的高速扩张主要得益于金融体系的支持。一个方面是网上书店和传统的书店比，存货周期大大缩短。一般传统书店的存货周期是4个月，而亚马逊公司在成立数年后，已

我已经陷入计算机不能自拔，正期待着某些革命性的突破。
——杰夫·贝佐斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

将其存货周期降低至 15 天，而其申请到的信用即时支付服务，则为公司创造出一笔为期一个月的无息资金。1998 年这笔无息资金已经达到 2500 万美元。另一方面，亚马逊的成功上市为公司募集到了大量资金。1997 年 5 月 15 日亚马逊在纳斯达克上市。由于公司股票是“概念股”，股价很快涨到 124 美元。拆股后，7 月 6 日又涨到 139.5 美元。即使在 1998 年 11 月 30 日互联网股票股价暴跌之后，亚马逊公司股票仍以每股 209 美元成交。股价不断攀升不仅为公司提供了充裕的资金，也为公司扩大了品牌的知名度和客户群。CNET 公司首席执行官哈尔西・迈纳说道：“亚马逊的优势，就是大量买它股票的人会从它那儿买书。”

亚马逊的成功除了行动迅速和大胆扩张外，还有一个很重要的原因便是多元化投资。亚马逊公司为企业的发展不断“开源节流”，不断地为公司创造各种各样的营收，这是其在市场中立于不败之地的非常重要的因素。1996 年贝佐斯破天荒地发明了“广告联盟”这一新生事物。当初他推出的广告联盟在今天看来属于 CPS 广告，即按购买付费。后来，广告联盟又发展出了 CPC 广告，即按点击付费（谷歌公司目前绝大多数采用这种形式）、按注册付费的 CPA 广告和按展示付费 CPM 广告等。贝佐斯发明的广告联盟，不仅成为今天谷歌公司最主要的赢利方式，而且改写了人们对于电子商务网站的认识。在过去，当人们谈到电子商务网站时，会这样讲道：这不过是传统企业“销售渠道”的一种拓展，不过是个“电子化的商城”而已。而今天，人们观点已经完全不同了。

在今天，人们已经日益认识到电子商务网站不仅可以销售产品，而且还可以宣传公司的品牌。这个平台已经兼具销

投资忠告

企业投资在理财时不仅要充分保障资金安全性，而且要尽可能地追求更大的投资回报率，正可谓“你不理财，财不理你”。企业在投资时需要注意分析行业竞争形势，寻找发展机遇，为创造盈收进行多方面的思考，不要将目光局限于眼前。

别人想到了但是没去做，我去做了。——杰夫・贝佐斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



杰夫·贝佐斯于 2007 年宣布“卓越网”更名为“卓越亚马逊网”

售渠道和广告媒介两种功能。2009 年 10 月千龙网发布的一份市场调查报告指出，淘宝网 2009 年度利润贡献的 80%来源于在线广告。当然，广告服务只是贝佐斯想出来的赢利的一个“点子”而已。今天亚马逊公司利润的贡献按照其权重比例主要来源于以下几个方面：交易提成、IT 服务、联名信用卡、交付服务、杂货市场服务和包含在线广告在内的市场推广服务。这一业务结构正好和淘宝网目前存在的状况相反。这从另一方面也反映出淘宝网未来存在着巨大的发展空间。

当然，“罗马并非一日建成”，亚马逊从车库起家卖书做到全球 500 强企业，进行了大量创新。从开创广告联盟、提供 IT 服务，到同供货方博弈最大限度地争取流动资金、联合金融机构创造即时支付平台，以及为企业进行电子商务服务等等。美国第二大零售商 Target 就曾经将其电子商务全套流程外包给了亚马逊，这给亚马逊创造了巨大收益。今天，IT 服务已成为亚马逊的第二大利润源泉。而且，无数企业级用户开始接受亚马逊的电子商务服务，它们发现通过亚马逊的引导能明显促进企业产品销售额的增长。而亚马逊的物流系统也在为更多的企业提供外包服务。

头脑激荡：

◇ **企业“做大”与“做强”这对矛盾在亚马逊公司是如何解决的？你认为企业在初创时应以做大为主还是做强为主？**

◇ **亚马逊公司是如何从一家成功的“书商”向广告商、IT 服务商、物流服务商拓展的？这对我们的企业投资有何启发？**

亚马逊将成为电子商务企业孵化器，帮助其他企业拓展电子商务。
——杰夫·贝佐斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4. 阿里巴巴：投资雅虎之痛

阿里巴巴网由中国离职青年教师马云于1999年创立。美国以高盛为主的投行和日本软银在1999年先后为其注资500万美元和2000万美元。阿里巴巴现为全球知名互联网企业。

互联网是全球风险投资的热门领域。1999年，原杭州电子工业学院的青年外语教师马云携妻子及原来的学生等人，集资50万元在家中创立了阿里巴巴网。由于网站定位明确，具有很大的发展空间，加上马云本人充满野心和抱负，后来阿里巴巴网迅速发展起来。马云先是吸引到著名投资人蔡崇信担任CFO，蔡崇信为此放弃了年薪75万美元的某投资公司中国区副总裁的职位，心甘情愿地为阿里巴巴网的发展出谋划策。此后，蔡崇信利用高盛一些朋友的关系，成功地说服了高盛公司及其他一些美国风投公司向阿里巴巴网注资500万美元。此后，亚洲首富、日本软银总裁孙正义又找到马云，决定向阿里巴巴注资2000万美元。

进入21世纪以后，包括日本软银在内的多家公司又继续向阿里巴巴注资数亿美元。2007年阿里巴巴成功在香港上市，融资将近17亿美元，这个数字接近谷歌公司上市时的融资金额19亿美元。在香港上市前，阿里巴巴投资了淘宝网，与银行合作开办了支付宝，这都使其业务出现了一定程度增长。2005年阿里巴巴与美国雅虎公司进行资产置换。美国雅虎以雅虎中国和10亿美元换取了阿里巴巴40%的股份。可以肯定地说，雅虎中国是一家处境不佳、经营不善的企业，做门户资讯面临着新浪、搜狐、网易三大门户的竞争，做搜索引擎则有百度、谷歌、搜狗等对手，而阿里巴巴及其旗下的淘宝网在中国B2B及B2C市场拥有龙头老大地位，所以美国雅虎借此机会可以获得新的发展契机。

从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。
——马云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

阿里巴巴和雅虎的合作就这样拉开了帷幕。美国雅虎最企盼的事情，就是阿里巴巴今后能在纳斯达克市场上市，这样的话，它可能获得比 10 亿美元投资多得多的回报。当初孙正义投资阿里巴巴，在其成功登陆香港联交所后就获得了巨额回报。而借助于马云的力量再造雅虎中国，则是美国雅虎的另一个心愿。跨国公司在中国经营时总会遇到或多或少的“水土不服”的事情。在中国搜索引擎竞争中，百度成功地击败了谷歌，成为龙头老大；而在中国 B2C 电子商务竞争中，淘宝则打败了 eBay，坐上了中国 B2C 市场的头把交椅。雅虎中国转至阿里巴巴旗下后，马云即筹划对其进行大力的整治，力求使其能以崭新的面貌出现。

1999 年，雅虎先于谷歌进入中国，成为进入中国的第一家美国网络公司。无奈的是，2000 年中国门户网站新浪、搜狐、网易在美上市，这使得雅虎刚进入中国不久就面临强大的竞争对手。2003 年雅虎中国还是经营惨淡。无奈之下，公司不得不寻找新的业务。此后雅虎中国以 1.2 亿美元的协议价并购了 3721 网站。按照协议，3721 网负责人周鸿祎出任雅虎中国的总裁。此后，周鸿祎与雅虎总部就企业经营问题发生分歧，他于 2005 年离开了雅虎中国。此后他自己运营奇虎公司并推出了著名的 360 安全卫士杀毒软件。雅虎中国在当初收购 3721 网站时只支付了 6000 万美元，余下的 6000 万美元要与雅虎中国的盈利挂钩。这是美国雅虎精明的地方，但这最终也给雅虎中国带来了危机。

投资忠告

当企业的发展处于“瓶颈”状态时，可以考虑通过并购或产权合作的方式来发挥各自在资金、技术、管理等方面的优势。在这其中管理者不仅要考虑彼此团队或组织文化的融合问题，更要考虑并购或产权合作会对组织发展目标造成的影响。

接管雅虎中国后，马云发现由于当初杨致远管理的“失策”，在并入阿里巴巴前，雅虎中国尽其一切可能“创造营收”，很多网络实名未来五年甚至十年的服务都已经被卖出了。此外，公司每月有约三分

没有坚信不疑，你不会走下去；你坚信了一点点，就会越做越有意思。——马云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

之一的营业收入，来自涉嫌低俗的“小广告”和含有胡编乱造意味的“无线业务”。我们今天在一些小网站上仍可以看到这些东西，这种经营与雅虎中国的形象是格格不入的。马云经过深思熟虑后决定将这三分之一的营收服务项目统统砍除。马云出手之“狠”超出了业界人士的预料。当初雅虎中国并购 3721 的协议价超过 1 亿美元，由于网络实名经营不善加上透支效益，网站充满危机。马云考虑后决定对那些已缴费的客户坚决服务下去，以维护雅虎的口碑。而他之所以砍掉那三分之一的营收也是为了维护雅虎及阿里巴巴的品牌形象。



马云（左）在阿里巴巴与雅虎合作后与雅虎首席营运官罗森格合影

在雅虎与阿里巴巴合作时，美国雅虎私下将雅虎中国作价 6 亿美元，按当时汇率约折合 50 亿元人民币。马云花很大代价接手雅虎中国后，大力对其进行整治。虽然短期内使得雅虎中国营收大幅下降，但马云更注重的是它的未来。马云对此问题这样解释道：“我希望看到雅虎（中国）彻底挤清原有的泡沫，脚踏实地地再来过。我不会为了面子，虚伪地维持或者扩大雅虎的营业收入。在痛苦的思考之后，我的选择是把它洗干、洗透，哪怕是从零开始，哪怕把营收压缩到原来的 1%，这个手术也必须做。这是企业价值观的题目，跟国家主权一样，没有商量余地。”

头脑激荡：

◇ **美国雅虎以雅虎中国及 10 亿美元换取阿里巴巴 40%的股份。你认为除现金流外，会给阿里巴巴带来什么好处？**

◇ **马云以企业家的责任心大力整治雅虎中国的业务，这一点对于我们从事企业投资经营工作有何启发？**

今天非常残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大部分人死在明天晚上。——马云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

5. Facebook：创造SNS社区神话

Facebook 由哈佛大学学生马克·扎克伯格于 2004 年创建，现注册用户已超过 5 亿人。Facebook 网站提供网络社交、照片分享、虚拟化货币、团购、互联网搜索等服务。

随着一部以 Facebook 创始人马克·扎克伯格为原型的电影《社交网络》的公映，这位年轻人及他创办的网站受到了越来越多人的关注。2004 年，当时还是哈佛大学一名学生的马克·扎克伯格创办了 TheFacebook 网站，当年就吸引到了 PayPal 创始人皮特·泰尔的 50 万美元的天使资金。次年，该网站又吸引到了超过 1000 万美元的风险投资资金，并花费 20 万美元购买到了现在的 Facebook 域名。目前，Facebook 的用户数已超过 5 亿人并以每天 70 万人的速度增加。2007 年微软曾与其达成协议，以 2.4 亿美元收购其 1.6%的股份，这意味着其价值已达 150 亿美元。2009 年俄罗斯 DST 投资公司花了 2 亿美元才获得它 1.96%的优先股，该交易使 Facebook 估值不低于 100 亿美元。虽然 Facebook 还未上市，但高盛对其资产作出的评估已经超过了 500 亿美元。

究竟是什么原因使得一家貌不惊人的网站让人产生如此大的想象力的呢？其实，从前面讲的亚马逊、阿里巴巴到后面讲到的 Twitter、戴尔的成功故事中，我们将会发现，任何技术含量不高但在行业内却率先推广一种“革命性”商业运作模式的企业，都将有可能取得指数级数增长的回报。Facebook 的本质功能十分类似“花名册”，这在任何学校里都是一种司空见惯的事物。而扎克伯格的成功就在于他创造性地将这种“花名册”电子化后推向了互联网，并率先获得了大规模风投资金的支持。早在 2000 年时，搜狐网创始人张朝阳就提出了“全世界因特网，联合起来”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的口号。然而，门户网站主要的信息传播模式还是单向度的，其互动性不强。扎克伯格对 Facebook 的商业推广使得 SNS 社区概念不断深入人心，增强了网络的互动性，也使得张朝阳提出的上述口号开始逐渐落到实处。据报道，雅虎前 CEO 特里・塞梅尔曾出价 10 亿美元收购当时还不怎么出名的 Facebook，但却被扎克伯格一口回绝掉了。塞梅尔十分惊讶地说道："这简直难以令人置信，我从未遇到过一个能够抗拒 10 亿美元诱惑的人。"然而，扎克伯格笑着说道："这不是钱的问题，它是我的孩子，我想一手把他带大。"



《时代》杂志封面上的马克・扎克伯格

扎克伯格之所以作出这种回答，可能出于两方面的原因：一方面媒体报道他是一个具有"皇帝"般野心的人。他从小就十分崇拜古罗马叱咤风云的皇帝，希望这一生能够干出一番不平凡的事业。另一方面可能源自 Facebook 的确在很多方面还不成熟，还有待于进一步地发展和完善，最典型的比如隐私保护。人们喜欢 Facebook 是有理由的，它不但可以帮助人们在虚拟化的空间快速交友，而且私人定制的消息流，也可以有效地避免门户网站出现的"信息过载"现象。而且，Facebook 拥有的客户群是一个巨大的生意网络。SNS 网站跟电子邮件、即时通讯软件和短信比，具有更高的用户黏性和互动性，它会成为一个不错的广告平台。

头脑激荡：

◇ **是什么原因导致了 Facebook 从众多 SNS 网站中脱颖而出？**

◇ **你认为 Facebook 和博客、播客相比具有哪些竞争优势？**

◇ **为何 Facebook 能够在一名大学生手中获得成功，而不是诞生在微软、雅虎、谷歌等著名企业？这对我们创业有何启发？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

6. Twitter：成为网络营销平台

Twitter 公司由美国软件工程师比兹·斯通、埃文·威廉姆斯和杰克·多西创建，主要源自杰克·多西在 2006 年产生的一个创意。Twitter 的出现开创了“微博”时代。

尽管 Facebook 现在被炒得火热，但很多业内人士仍对其持有怀疑的态度。排除个人隐私不谈，Facebook 模式还存在着两个比较明显的弊端：其一，网络往往是虚拟的，缺乏实际沟通接触，人们能够在多大程度上结交到可靠的朋友？其二，人们的时间精力往往是有限的，交友数量不能无限增长。超出一定限度交际的工具就可能沦为媒体或干扰行为，使得人们对其感到厌烦。一旦有朝一日人们不再愿使用这种工具了，那“Facebook”也就成了“非死不可”。话又说回来，能否有一种工具使得人们既可以在网页上面保持沟通和对话，又避免以交友为直接的目的呢？

这种工具其实是有的，而且早在 Facebook 出现以前就开始流行起来。它便是 BBS。我们今天常见的 BBS，除了综合性、专业性网站设立的固定版块论坛外，还有一种自由创建版块的论坛，比如百度贴吧、天涯来吧、搜狗说吧等等。除了论坛形式的 BBS 外，各种 Web2.0 网站、新闻组、博客、微博上面也都附带上了 BBS 元素，包括标签、评论等。无论是传统论坛、贴吧，还是博客、微博，大多数都不直接为了“交友”，而是为了传播资讯、展示自我，从而获得更多的成长的机会，增强自身的影响力。

我们通常讲“人脉是重要的”。其实需要有一个前提，那便是“基于营销”。不建立在细分市场和目标客户之上的交际，往往是脆弱的。明确了这一点，有助于我们明白为何大量的论坛、博客、微博被演绎成了营销工具。我们今天的社会，是由若干市

我坚信，如果能够让人们更便捷地共享信息，未来会更加美好。——埃文·威廉姆斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

场组织起来配置资源的，市场竞争能够促进社会效率。我们今天经由互联网能够得到大量免费资讯，绝大多数就是由于“市场竞争”促成的结果。我们“乘凉”是由于有人在“栽树”。而我们很多时候不必为在别人栽的树下乘凉而付费，那便是因为让渡了我们的“稀缺资源”——注意力。在市场经济社会，人们通常不会在意你“是”谁，而在意你“能”做什么。而这个“能”字主要体现在两个方面：其一，你的专业性；其二，你的成果。

从上述分析中我们不难看出，BBS 是 SNS 社区无法取代的，因为 BBS 先天具有“市场细分”和“广告平台”的效果。技术领先的博客可以视作一种微型的 BBS，我们亦可将其理解成一种个人论坛，标签聚合便是起到了类似论坛版块的作用。微博则是博客的一种延伸，它具有“高效”、“精炼”、“便捷”等特点，更容易聚合起一批有着共同兴趣和参与积极性的用户。世界上第一个博客社区由美国程序员布鲁斯·阿巴尔森于 1998 年 10 月创建。2006 年美国软件工程师杰克·多西等人发明了 Twitter 软件，它和传统博客比，要求字数更短，还可和手机、即时通讯软件相结合，从而使得博客的发展由此进入“微博”时代。

可以说，Twitter 的出现，使得寻常百姓可以借此更加高效地传播资讯。使用微博的最大好处就是可以在最短的时间内告诉别人你“能”做什么。无论是带有炫耀色彩的能力展示或是传播一些公众喜闻乐见的资讯，都可以为我们赢得更多的注意力。这种注意力不但能够增强我们的影响力和魅力，而且可以促进我们去观察和反省自身的观念和态度。换句话说，这可以理解成“定位”。定位不仅是一个商业命题，它也是一个哲学命题。无论是商业价值

投资忠告

企业要想降低成本就需要在做任何事情时都要充分考虑到资金的回报率和周转率，要找对人做对事。要想尽可能地降低销售成本和管理成本，我们还需要能够积极借助咨询公司或客户的帮助。必要时，我们可以通过互联网平台促成此过程。

人们可以通过一百四十个字符改变世界。
——杰克·多西

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



比兹·斯通（右）、埃文·威廉姆斯（中）和杰克·多西（左）合影

还是生存价值，都可以借定位得以更好地体现。

不过，不要指望微博能够帮我们迅速地发展出亲密无间的关系，也不要指望它能像 SNS 社区一样让我们和一大批人共同玩游戏或是团购，但它能够帮助我们快速获取和传播资讯。它和那些为交友而交友的网站比，具有更朴实的广告效果和吸引力。从知名企业微软、戴尔、通用、 H&R Block、CNN、《纽约时报》到奥巴马参加美国总统的竞选，都在 Twitter 上开辟了营销战场并有所收获。现在大量公司都在 Twitter 上开出了“客户专线”或“品牌频道”，这使得 Twitter 看起来越来越像一个营销的平台。当然，你也可以以营销者的身份来出现。

戴尔公司在 Twitter 上的特别促销方案频道，已经发展了超过 62 万名的“粉丝”。由于这些“粉丝”是对戴尔产品有着浓厚兴趣的跟随者，所以促销宣传比传统互联网上的广告更有针对性，市场转化率也要高很多。微软 Xbox 在利用 Twitter 作为客服平台后也起到了非常好的效果，用户好评不断。微软 Xbox 后来还获得了“Twitter 上反应最好的品牌”称号。Twitter 公司甚至还为其申请到了这一桂冠的吉尼斯世界纪录。Twitter 成为网络营销平台后主要不在找“乐”而在找“效益”，其“钱”景无限。

头脑激荡：

◇ **为何说传统的 BBS 具有 SNS 社区无法替代的竞争优势？**

◇ **企业的哪些部门可以在微博上开辟出新的业务渠道？**

◇ **你认为微博网站业务是根据“80/20 法则”采取大客户战略好，还是根据“长尾理论”采取中小客户战略好？**

Twitter 不仅是技术上的成功，更是人类精神上的成功。

——比兹·斯通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

7. 苹果：靠创新走出企业危机

苹果公司原为苹果电脑公司，系由史蒂夫·乔布斯与沃兹·尼亚克创建于 1976 年，现主要生产电子产品。2010 年苹果公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 197 位。

2011 年第一季度苹果公司营业收入为 267.4 亿美元，比 2010 年同期增长 71%，净利润约为 60 亿美元（超过微软净利润 54 亿美元），比 2010 年同期增长 78%。苹果公司在 IT 业取得了令人羡慕的成功。可是，20 世纪 90 年代，苹果公司却曾陷入过深重的危机。1993 年公司出现将近 2 亿美元的亏损。前总裁约翰·斯卡利被解职，数千名员工被辞退。斯卡利是名营销能手，曾担任过百事公司总裁，后来他逐渐变成了一个对市场充满幻想的“技术空想家”。比如，为开发手上型电脑 Newton，苹果公司投入了 1 亿美元的研发资金，但最终仍未能够开发出具有足够技术优势的产品，结果在销售中惨败。1993 年走马上任的新总裁迈克尔·斯平德勒是一名实干家，他曾经是苹果公司负责生产管理的首席官员。斯平德勒上任后，果断地削减掉了公司 1 亿多美元的研发预算，冻结了很多业绩不佳的部门经理的工资，甚至对公司员工的福利部门如日托所和健身中心等也采取了相应的行动。

斯平德勒对公司运营成本的削减，仍未能彻底扭转苹果公司面临的境遇。1995 年以后，苹果公司面临的危机继续加深。微软公司的 Windows 95 推出后，苹果机的市场份额进一步下滑。同时，斯平德勒过于谨慎的做法也造成了失误。他为了避免公司出现 1993 年 PowerBook 膝上型计算机供过于求的局面，对新型的 Power Mac 电脑市场前景估计不足，将人员安排在了其他方面，结果不能满足市场对 Power Mac 电脑的需求，当很多客户需要现

要不断地寻找，直到找到自己喜欢的东西。不要半途而废。
——史蒂夫·乔布斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

货的时候公司却不能提供足够的产品。1995 年 10 月苹果公司有将近 10 亿美元的订单不能按时交货，引起了客户纷纷抱怨。

由于苹果公司 1995 年第三季度的盈利大大低于预期值，结果财报出来后，公司股票两天内贬值了 15%。与此同时，苹果公司的董事会内部也发生了激烈冲突。财务总监格雷齐艾罗提议公司马上放弃独立性，找一家更大的公司合并（他指的可能是 IBM 公司），斯平德勒坚决反对。公司董事会最终否决了这项提议，结果财务总监格雷齐艾罗在会后辞了职。斯平德勒虽然是位实干家，但他终究未能帮助苹果公司走出危机。1996 年，吉尔·阿米利奥成为苹果公司的 CEO，在他的领导下，公司非但没有能够走出危机，而且连续 5 个季度出现了亏损。阿米利奥最终只好选择了辞职。他在参加公司最后一次高管会议的时候，极为伤感地说道：“我很难过地说是到了我该离开的时候了，大家保重！”

1997 年是苹果公司历史上的重要转折点，史蒂夫·乔布斯重新接管公司。当时戴尔公司总裁迈克尔·戴尔知道这件事后，冷嘲热讽地对乔布斯说道：“如果是我，就马上关闭公司，把钱还给股东们。”乔布斯没有理会戴尔的话，他掌管公司后立即召开会议商讨对策。了解到公司的困境后，乔布斯在会议室里大声地吼道：“我们的失败是因为产品的问题！那么，我们的产品到底怎么了？”他话音刚落，公司的部门经理们纷纷开始抱怨，说市场如何不景气，而公司面对的竞争对手又是如何强大。乔布斯在听完部门经理们的话后，讲道：“我们公司现在的产品都是些废物！这些产品根本没有任何人性化特色！”

乔布斯找到了苹果公司问题的症结。任何一家公司如果产品没有特色的话，很难在群

投资忠告

俗话说“市场永远是对的”。当我们在投资经营某些项目遇到失败的时候，不妨反思一下苹果公司从失败中重新崛起的故事。在投资经营的时候，我们要充分考虑到市场的竞争性和产品的替代性，通过积极创新去开发迎合市场需要的产品。

记住自己随时都会死去，这是我所知道的防止患得患失的最好方法。

——史蒂夫·乔布斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


史蒂夫·乔布斯（右二）与 U2 乐队共同出席 2004 年 iPod 宣传活动

雄逐鹿的市场中取得骄人业绩。乔布斯重新上任后对公司进行了全面改组，推行高度聚焦的创新策略。他采取的第一步措施是大力削减产品线，把正在研发的 15 种产品缩减到 4 种。此后，他要求公司远离那些低端产品，努力研发出能够占据市场领导地位的新产品。乔布斯为苹果公司制定的目标是要成为“电脑界的索尼”。在其领导下，1998 年 6 月苹果公司的 iMac 上市。它拥有半透明的、果冻般圆润的蓝色机身，迅速成为时尚产品。此后三年内销量超过了 500 万台。

由于个人电脑业务竞争形势严峻，乔布斯决定让苹果公司从单一的电脑硬件厂商向数字音乐领域出击，于 2001 年推出了个人数字音乐播放器 iPod。至 2005 年下半年，苹果公司已售出了 2200 万台 iPod 数字音乐播放器。2003 年 4 月苹果的 iTunes 音乐店开张。通过其销售的音乐超过 5 亿首，占据了美国授权音乐下载市场 82%的份额。在乔布斯领导数年后，苹果公司股价从 7 美元飙升至 74 美元，市场价值 620 亿美元，将戴尔远远地甩在后面。2006 年 1 月迪士尼公司以 74 亿美元收购了 Pixar 公司的股票。由于乔布斯持有后者 50.6%的股份，此后他拥有了迪士尼约 7%的股份，自此迈向一个集音乐、电影和科技于一体的王国。

头脑激荡：

◇ **为何主张实干的斯平德勒未能使苹果公司摆脱危机？**

◇ **苹果公司从深重危机中走向辉煌的故事对你目前克服工作中的困难或是进行职业规划会带来什么提示？**

要有跟着自己的感觉和直觉走的勇气，其他的都是次要的。
——史蒂夫·乔布斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

8. 英特尔：为公司产品创造需求

英特尔公司由美国电子工程师诺伊斯、摩尔、葛洛夫于1968年创立，现为全球最大的半导体芯片制造商。2010年英特尔公司在《财富》全球500强企业中排名第209位。

IT业有这样一种说法：全球的PC厂家其实都在为英特尔公司打工。这种形象的说法表明了拥有前沿技术对于创造财富的重要性。1958年9月12日，世界上第一块集成电路在美国得克萨斯仪器公司的36岁的电子工程师杰克·基尔比手中诞生。基尔比发明出集成电路后不久，美国仙童半导体公司的罗伯特·诺伊斯在氧化膜上通过铝条连线使得各元件连为一体，为集成电路进入商业化生产奠定了基础。1968年诺伊斯在离开仙童半导体公司后，与戈登·摩尔、安迪·葛洛夫共同创建了英特尔公司。1971年英特尔公司的研发人员成功地在一块仅12平方毫米的芯片上集成了2300个晶体管，制造出世界上第一款包括运算器、控制器在内的可编程序运算芯片，也就是现在我们熟知的"CPU"，它又称"微处理器"。这一发明目前每年为英特尔公司创造数百亿美元的销售额，它也在造福着数以亿计的人的生产和生活。

英特尔公司在发明CPU后，并没有停止创新的脚步。他们不断地开发新产品以占据技术领先地位。1992年公司开发出了应用于第五代微机的电脑芯片，将其命名为"Pentium"。"Pent"是拉丁文"第五"的意思，以"ium"作尾音，听起来像一种元素。中文将其译作"奔腾"。20世纪90年代，世界上能够生产制造CPU的厂商屈指可数。它是高投入、高风险、高增值、高利润的产业。1990年英国物理学家蒂姆·伯纳斯·李发明了世界范围的万维网，将人类引入到一个前所未有的"信息高速公路"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

时代，也给英特尔公司带来了巨大的发展机遇。1989年葛洛夫曾预言个人电脑是未来重要的通信工具，但当时他的这种观点并未得到公司管理层的认可。万维网的出现使得葛洛夫的预言受到了重视。此后，英特尔公司提出了其著名的口号：“为产品创造需求”。这个口号并不难理解，如果大家都意识到电脑的巨大作用了，消费电脑产品的市场需求就会与日俱增，英特尔公司的产品的销量自然会“水涨船高”，乃至会取得PC业霸主的地位。

英特尔公司为了实现“为产品创造需求”的企业理念，做出了很多富有成效的工作。一是建立英特尔总体设计实验室。实验室大部分职员是程序员，主要任务是编制新的迎合“信息高速公路”建设的软件，包括使万维网网址通过Internet发送和接收信息更加方便的软件、应用于网络电话的软件等等。二是与好莱坞开展合作。英特尔公司专门在好莱坞建立了媒体实验室，旨在向公众传达这一信息：个人电脑将来可以大量被应用于媒体传播、提供节目内容；同时，该媒体实验室也致力于开发应用于娱乐休闲和事务处理的新一代个人电脑。三是对互联网企业进行风险投资，支持全世界范围内的“信息高速公路”建设。除此之外，公司还对世界经济论坛等大型会议提供技术方面的支持。联想集团前总裁柳传志曾说过：“假如没有英特尔公司超凡的努力，那么近二十年来全球电脑产业日新月异的蓬勃发展将是会大打折扣的。”他的此番评述即客观地反映出英特尔公司对全球计算机产业发展作出的贡献。

英特尔“为产品创造需求”的企业理念，使得公司培养出了“用户至上”的经营原则。公司领导人葛洛夫对员工的管理要求十分严格。他经常不厌其烦地要求公司各部门经

投资忠告

投资时不能只想着自己的“钱包”，要学会积极利用“水涨船高”的原理去帮助目标客户增长价值。英特尔公司“为产品创造需求”的企业经营理念值得我们深入学习。如果利润是牛奶，我们不仅要想着挤奶，更要想如何才能饲养好奶牛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



英特尔创始人葛洛夫（左）、诺伊斯（中）、摩尔（右）合影

理要深入市场，对市场变化“了解、再了解”，不要怕事情的琐碎和麻烦。此外，公司员工在上班时要认真掌握数据和情况，不允许说任何俏皮话，开会时要以市场事实和客户的反馈意见为依据说话。1994年英特尔公司曾发生过这样一件事情：当公司把数以百万计的电脑芯片送往世界各地的时候，技术人员很快发现这些芯片中存在着一个不是十分明显的问题：它们可能出现导致计算机错误的短时间脉冲干扰。刚开始的时候，技术人员还抱有一丝侥幸心理，认为这种情况发生概率非常低，而且即便个别 PC 机出现这种问题，人们也未必能够找出问题的症结出自英特尔芯片。当葛洛夫获知此消息时，他正在和家人一起滑雪欢度圣诞节。据葛洛夫的女儿介绍说，那天当她父亲获知此消息后，他狠狠地扇了自己好几个耳光。他认为这种错误源自自己对公司的管理不够严格。随即，他马上中止了休假。回到公司，经过彻夜开会商讨后，第二天清晨英特尔公司宣布立即出资 4.75 亿美元更换所有发出去的芯片。最终坏事变成了好事，英特尔公司在业内声名大振，更多厂商愿意同其合作。

头脑激荡：

◇ **你认为英特尔公司比仙童半导体公司晚起步，但却取得了比仙童半导体公司更为卓越的成就的主要原因是什么？**

◇ **你是如何理解“只有偏执狂才能生存”这句话的？**

◇ **围绕“为产品创造需求”和“用户至上”的企业经营理念，你能够思考出哪些提升客户满意度的具体举措？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

9. IBM：激发员工的野心和活力

IBM 公司前身是 CTR 公司，由“数据处理之父”霍勒瑞斯创建的制表机公司等三家公司组成，1924 年取用现名。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 48 位。

19 世纪 80 年代，美国人口调查局统计员赫尔曼·霍勒瑞斯为了满足工作的需要，将查尔斯·巴贝奇关于可编程计算机的构想发扬光大，研制出可以进行大规模自动数据处理的制表机。霍勒瑞斯制表机的穿孔卡第一次把数据转变成二进制信息，所以在计算机发展史上具有重大意义。霍勒瑞斯于 19 世纪末创立了制表机公司，此公司和另外两家公司于 1911 年合并为 CTR 公司。1924 年 CTR 公司更名为“国际商业机器公司”，即 IBM 公司。老托马斯·沃森于 1914 年接管了 CTR 公司，他成功地向银行贷到了一笔巨款，使公司业务蓬勃发展起来。他后来之所以把公司更名为“IBM”，是他野心的体现。当时 CTR 公司的竞争对手是 NCR（国家现金记录器）公司。沃森取的新名字中：国际 I 压过国家 N，商用 B 高于现金 C，机器 M 又广于记录器 R。

老托马斯·沃森是销售员出身，他非常重视销售人员对公司发展所起的作用。在获得银行的巨额贷款后，他大力提高销售员的待遇，并专门成立了一所培训学校。除此之外，他还尽可能地提高公司员工的福利。他兴建了一座乡村俱乐部，任何 IBM 员工只要缴纳 1 美元的年费便可以享受俱乐部里的所有设施，包括高尔夫球场和射击场等等。经过数十年的苦心经营，IBM 公司树立起了其竞争优势。从 1970 年到 1984 年，IBM 公司更是经历了一段快速发展的时期，平均年净利润增幅为 35%，这对于当时主要从事硬件服务的 IBM 公司来说是非常不容易的。而这种成功除了

负债只能说明过去，贷款则是为了未来。
——老托马斯·沃森

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

和计算机市场的发展有关外，和公司管理层推出的一系列改革不无关系。20 世纪 70 年代，IBM 在业界首创“独立经营单位”运作模式，总公司对下属分公司除了资金和战略发展支持外，不干涉其任何细节经营活动，一切以结果为导向。这种做法极大地鼓舞了员工们的热情。IBM 公司的“独立经营单位”模式不仅用于营销，而且用于研发。IBM 曾将这一组织模式运用于个人电脑开发，仅仅用 11 个月就完成了一般公司需要 四 年才能完成的从产品研制到生产的过程。与此同时，IBM 还扩充企业最高管理层人员的数量，从原来的 6 人提高到 16 人。这不但改善了决策层智力结构，还鼓励了各部门负责人积极参与公司最高领导事务。

为了加强公司决策部门与“独立经营单位”的沟通与协作，IBM 此后又进行了两项重要的工作。其一是让公司决策部门采取“门户开放”政策。董事长和总经理、副总经理均敞开办公室大门，欢迎员工来访。在公司各个地方设立保密意见箱，积极鼓励员工们反映情况。倘若公司各级部门经理和主管在工作中有做得不周到的地方，员工都可以直接向公司高层反映。其二是严格落实“工作报告制度”，在公司内建立具体的评价与指标系统。虽然公司战略决策部门不参与独立经营单位经营细节，但要求公司所有员工都必须经常向直属上级报告工作。上级和下级要通过定期总结、评价不断改进工作方式方法。在严格管理的同时，公司秉承创始人老托马斯·沃森采取的高福利制度，对于公司员工特别是销售部员工尽可能采取多种福利进行奖励。

IBM 公司已经形成了一个惯例，凡是业绩列入前 85% 以内的销售员，都可以参加公司举行的隆重庆祝活动，而业绩排在前 3% 的销售员还可以

投资忠告

企业在生产经营的时候需要充分考虑到可持续发展问题。作为制造部门，研发是重点；作为业务部门，销售渠道是重点。但无论对于制造还是业务而言，人力资源的开发都是前提条件。企业在这方面一定不能吝啬，否则难以培育出竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


老托马斯·沃森（右一）及其家人（右三为小托马斯·沃森）

获得公司颁发的“金圈奖”。在颁奖活动期间，将会分几次放映他们本人及其家庭的生活纪录片。曾经有一位美国著名电视制片人参加了IBM公司举办的“金圈奖”颁奖活动，他盛赞IBM拍摄的这种纪录片已经与电影制片厂拍摄的专业纪录片质量不相上下。IBM公司认为，好的人力资源管理能够最大限度地调动起员工的工作热情，增强其工作的专业性。IBM公司通常不会让任何一位未经培训的销售员去跟客户接洽。他们认为销售员未经培训就仓促“上阵”，不仅会损害IBM“蓝色巨人”的形象，而且会让一名本来十分具有潜质的销售员对未来的工作失去信心或是导致销售员出现频繁跳槽。

在IBM公司，成为一名合格的销售员和系统工程师的培训之路是漫长的，而且是“艰苦”的。这种课程被称为“心力交瘁”课程。理论学习和现场实习交织起来。在理论学习阶段，培训时间一般安排在早上8点到晚上6点，有时额外布置的作业会让大家熬到半夜。整个培训过程使员工具备了一流公司的专业的销售技巧。IBM不仅组织培训师对员工培训，而且要求任何部门经理都必须学会培训下属。在培训下属的过程中还要善于发现优秀的人才并将其纳入“接班人”计划，这也是其业绩考核的内容。

头脑激荡：

◇ **IBM公司在人力资源开发方面有哪些经验值得我们学习？**

◇ **IBM公司从一家硬件供应商到为客户解决问题的企业，你认为销售员面临的最大挑战是什么？需要提升哪些能力？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

10. 思科：互联网新兴技术的桥梁

思科公司由斯坦福大学的昂纳德·波萨克和桑德拉·勒纳夫妇创建于1984年，现为全球领先的互联网设备供应商。2010年公司在《财富》全球500强企业中排名第200位。

思科的成功是硅谷创业的又一个传奇故事。思科公司由斯坦福大学的昂纳德·波萨克和桑德拉·勒纳夫妇创建于1984年。他们当时分任斯坦福大学的计算机中心主任和斯坦福大学商学院计算机中心主任。Cisco名字取自“San Francisco”（旧金山），那里有座闻名世界的金门大桥。思科依靠先进的技术和对网络经济的理解，致力于为全球无数企业构筑出畅通无阻的“桥梁”。思科公司于1986年发明了世界上第一台多协议路由器，1990年在纳斯达克上市，1993年建成了世界上第一个由1000台路由器连接的互联网。2000年3月24日思科公司在纳斯达克市场的股票市值超过了5790亿美元，一举超过微软成为全球最有价值的公司。目前在全球的电子商务网站中，超过80%的设备由思科公司提供。只要这些网站在运营着，思科就会源源不断地获利。

在1994年的时候，思科公司还是一家年销售额只有1.2亿美元的平平常常的企业。1995年约翰·钱伯斯出任CEO后，短短三年便使得公司业绩迅速增长，销售额从1.2亿美元飚升至80亿美元，员工从2500人发展到1.3万人，公司股价则上涨了800%以上。与其他很多大企业一样，思科树立了“用户至上”的企业经营理念，为致力于加深互联网新兴技术与用户的联系而发展。钱伯斯上任后身先士卒地与客户接触，了解客户的需求并据此制订企业的发展战略，和他直接交谈过的客户超过1万人。钱伯斯曾在王安公司担任副总裁，后来他之所以离开，是发现王安过于

在IT界，如果你不处在技术潮流的巅峰，那么你的员工将流浪街头。
——约翰·钱伯斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

保守。王安公司曾垄断过美国文字处理机的市场，但它对通用机的发展无动于衷，以至于最后通用机逐渐排挤了公司专用文字处理机，将其逼上绝路。或许正是出于对王安公司对新兴市场的冷漠态度的反思，钱伯斯始终充满了挑战的念头。在他的领导下，思科公司一边用路由器“铺桥”，一边疯狂地进行并购。思科在硅谷，以“每月一买，每年十二买”的并购速度而著称。为了将并购落实到实处，公司成立了含有管理、营销人员与技术专家的同化小组，以保证公司平稳过渡。并购不仅提升了公司销售额，而且增强了公司的技术资源储备。2008 年思科花费 2 亿多美元并购了一家拥有先进技术的小型电子邮件公司，增强了同微软和雅虎竞争的实力。



思科 CEO 约翰·钱伯斯在 CNBC 电视台演讲

作为全球领先的互联网技术设备供应商，思科以高效的网络服务而著称。思科公司 90%的业务都是在互联网上完成的。为了更好地服务客户，公司建立了一个庞大的“案例库”，在帮助客户解决问题时，经常会直接在案例库里调用以往案例帮助客户快速解决问题。如果遇到案例库中没有的个案时，公司则会给予更为周到细致的服务，并将新的解决方案增添至案例库中。思科公司软件通常都在网上进行发送，不仅高效而且节省物流费用。

头脑激荡：

◇ **你认为超常规的并购给思科公司带来了哪些好处？**

◇ **你认为如果一家企业的 CEO 或其他高层领导经常与客户面对面地交流能够对企业发展起到怎样的作用？**

◇ **思科公司建立专业“案例库”服务客户的做法对你的现实投资或是提升工作效率会带来怎样的启发？**

积极并购可以使思科少走弯路，减少未来的不确定性。——约翰·钱伯斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

11. 甲骨文：疯狂地去追求成功

甲骨文公司的前身是 SDL 公司，由拉里·埃利森、鲍勃·米勒、埃德·奥茨创建于 1977 年，1983 年公司取用现名。2009 年甲骨文公司以 74 亿美元并购了 Sun 公司。

甲骨文公司的创立和成功是一件戏剧性的事情。1977 年美国三位年轻人拉里·埃利森、鲍勃·米勒和埃德·奥茨共同创建了一家名为“SDL”的公司，主要想开发通用型软件。可是，这家公司成立时，公司的创始人不知道该开发什么样的软件。就在这时，一件意外的事情发生了，奥茨阅读到了 IBM 公司软件工程师埃德加·考特的一篇名为《大型共享数据库数据的关系模型》的论文。他认为关系型数据库未来可能大有发展前途，于是便将此论文给公司的另两位合伙人看。埃利森和米勒看过这篇论文后，认为 IBM 公司正准备研发关系型数据库，于是果断地决定“跟风”——倘若 IBM 今后能够开辟出新的市场，他们可以跟在其后面分一杯羹。然而，事实上 IBM 公司当时并没有上马关系型数据库的研究项目。一是因为它认为这种数据库的运行速度可能会很慢，二来推出新型数据库会损害公司原有的数据库的利益。

IBM 的保守给了 SDL 公司机会。1979 年 SDL 公司推出了首个关系型数据库产品，并将公司更名为“RSI”。公司认为这种创新是一种非常巧合的机缘，遂将产品命名为“ORACLE”。它在英文中含有“神谕”的意思。尽管新产品漏洞百出，RSI 公司还是大言不惭地称其为“第二版”，事实上前面并没有“第一版”。新的机遇降临了。美国中央情报局萌生了发展关系型数据库的想法，中情局先是联系了 IBM 公司，被告之没有这样的产品。后来联系 RSI 公司时，被告之已经有这样的产品了，而且是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

"第二版"。订单就这样来了，这使得 RSI 的三位合伙人欣喜若狂。由于 ORACLE 产品给公司带来了好运，1983 年他们索性将公司更为名"ORACLE 公司"。中文翻译成"甲骨文公司"。

ORACLE 公司的第一个发展机遇，源自奥茨阅读到的一篇文章。后面的机遇，则主要靠埃利森用他的野心和激情打拼出来。埃利森在公司接到美国中央情报局的第一笔订单后，树立了疯狂争抢市场的念头。这是一个新兴的处女市场，连"蓝色巨人"竟然也被他们甩在了身后！新产品推出后，埃利森迅速组建出了销售队伍，并为销售部门制定了指标：每年公司的销售额必须递增 100%。埃利森经常津津乐道的是成吉思汗的一句"名言"："仅仅自己成功是不够的，其他人必须失败。"为了达成这种苛刻的销售目标，埃利森对销售部门进行了"铁腕"式的管理。他告之销售员，这不是去"尝试"的目标，而是必须要做到的事情。哪怕差 5%，也决不会有好下场。在他的领导下，整个销售部里充满了"疯狂"的人，而那些冷静的人则可能随时卷铺盖走人。

奇迹发生了，ORACLE 公司在此后十二年中有十一年软件的销售额都实现了 100%以上的增长幅度。ORACLE 公司疯狂争抢市场份额，从其推出 SQL 之星产品上也可以看出来。IBM 在目睹了甲骨文公司的成功后非常嫉妒，于是也开始马不停蹄研究关系型数据库，并于 1983 年推出了成熟的产品。1985 年美国开源数据库软件公司发明出一种新兴技术——分布式查询，它与 IBM 已经向市场推出的关系型数据库不兼容。埃利森见打击"蓝色巨人"的时机来了。数天后，甲骨文公司开始大量刊登广告，宣布公司已经推出"SQL 之星"产品，它是全世界第一个分布式查询关系

投资忠告

甲骨文 CEO 拉里·埃利森曾经说过："永远要有远景，要充满激情，而不要只担忧现在。"在企业投资的时候，我们要学会树立起具体明确的、能够实现的、有 Deadline 的目标。随波逐流和怨天尤人的习惯往往不利于我们创造和积累财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



甲骨文公司 CEO 埃利森（右）与 Sun 公司 CEO 麦科利尼合影

型数据库。事实上，甲骨文公司当时压根就没有这种新产品。埃利森的这种“先声夺人”的做法是极为冒险的，一旦公司开发不出这样的产品，势必信誉扫地。所幸的是，埃利森这一次冒险的举动又成功了。而且正是依靠这个新产品，甲骨文公司在后面几年相对比较轻松地完成了年销售额增长 100%的目标。后来，硅谷有人将埃利森的这种冒险称为“想象力营销”：埃利森能够根据市场的需求“想象”出一个产品并对其进行营销。还有人这样讲道：“甲骨文生逢其时，埃利森将市场营销放在第一位，所有其他都靠后。结果，技术水平虽一般但营销能力超强的甲骨文，打败了拥有一流技术的大公司。”

埃利森对于成功的这种“偏执”，使得甲骨文公司业绩不断突飞猛进。埃利森曾经说过这样的话：“软件业是一个只有前两名才能够生存的行业。”为此，他不断激励销售员们去开拓新的市场，有时他甚至会主动挑起公司不同的销售员去竞争同一个客户。这在其他公司是极为罕见的。甲骨文公司的前销售副总裁曾经说过：“为埃利森打工，就像骑在老虎的背上。不论如何艰难你必须时刻紧贴老虎背，掉下来的话老虎就马上把你吃掉。”

头脑激荡：

◇ **你平时是如何理解“没有压力就没有动力”这句话的？**

◇ **你认为甲骨文公司能创造出辉煌的成功主要靠什么？**

◇ **“铁腕”管理和“柔性”管理，你认为哪一种管理模式更能够帮助你在目前的工作岗位上创造出财富和价值？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

12. SAP：信息化管理的价值

SAP 公司由原 IBM 公司四名工程师创建于 1972 年，总部在德国，现为全球最大的企业管理和协同化电子商务解决方案供应商。世界 500 强企业中有 80%是 SAP 公司的客户。

俗话说，“敌人的敌人是朋友”。这句话应用在 IBM、甲骨文、SAP 三者的关系上再恰当不过了。众所周知，IBM 是甲骨文的敌人。目前甲骨文公司的业务已涵盖数据库、操作系统、中间件、ERP（企业资源规划）及客户关系管理等领域。在收购 Sun 公司后，又拥有了更多的实力。在 ERP 方面，甲骨文面临着另一个强大的敌人，那便是总部位于沃尔多夫（Walldorf）的 SAP 公司。SAP 是全球最大的企业管理和协同化电子商务解决方案供应商，世界 500 强企业中有 80%都是其客户。为了共同抵御甲骨文公司的竞争，IBM 和 SAP 走到了一起。两家公司协商后，结成了战略合作联盟。2009 年 9 月双方又发表声明，IBM 帮助 SAP 对 DB2 数据库作进一步优化。IBM 的一项数据显示，迄今已有 100 多家的 SAP 的大客户将其数据库软件转为 DB2 数据库。

SAP 公司提供的主要产品，我们可以将其概括为商业智能软件。它可以使企业的目标和经营流程信息化、便于管理；它还可以广泛地应用于企业经营中的流程再造，使得企业经营效率在流程再造后出现明显的提升。SAP 公司信息化工作的基本目标是使企业运作透明且有能力负责，流程精益求精且灵活机动，以客户为中心并具有协作性。以北京物美商业集团为例，集团拥有数百家门店、数千家供货商、数万种商品、数百万的顾客，如何将集团的各项资源高效地组织起来运营就是一道难题。集团在应用了 SAP 公司的系统和服务后，经营和决策效率有了明显提升。SAP

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



2007 年 SAP 公司以 68 亿美元收购 BO 公司，左为 SAP 的 CEO 孔翰宁

协助物美集团制定和优化了《物美集团运作流程手册》，增加了分店财务审计分配、供应商赤字控制等 9 个流程，升级优化了协作流程等 12 个流程，使得物美集团的管理更加科学高效。公司供货商关系管理平台的运用，使得物美集团对账部门的人员精减了 20 多人，每个卖场精减了 2 名与供货商联络的员工。销售查询系统使得物美的一些重要供货商可以获得其各个产品在物美所有卖场的销售数据，时间精确到每个小时。SAP 公司还帮助物美集团对其财务信息进行了优化，清除了占原系统容量约五成的冗余信息，使其财务查询速度上升了 20%～30%。SAP 公司还帮助物美集团建立起标准化的 KPI（关键绩效指标法）考核系统，使其经营决策效率有了显著提升。

目前，SAP 公司在全球商业智能软件市场占有率约为 64%，在中国商业智能软件市场占有率约为 16%。海尔公司曾引入 SAP 公司的商业智能化软件，建立起“一流三网”的信息管理系统。“一流”是指以企业订单信息流为中心，“三网”是指全球供应链资源网络、全球用户资源网络、计算机信息网络。目前，海尔公司在 SAP 系统的帮助下，已经实现了 100%的采购订单由网上直接下达，以信息代替库存的商品，提升了企业运营的效率。

头脑激荡：

◇ **你认为传统非信息化管理模式通常存在哪些弊端？**

◇ **SAP 公司帮助物美集团进行流程再造的故事对中小企业信息化管理会带来哪些提示？企业如何才能运作得更“透明”？**

凡事要做到非常尽力、专注，一件事情既然开始就要尽心尽力地完成。——孔翰宁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

13. 戴尔：让利于民赢得市场

戴尔公司由迈克尔·戴尔创建于 1984 年，公司成立时注册资本仅 1000 美元，现已发展成全球最大的 PC 直销商。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 131 位。

1984 年，当 19 岁的迈克尔·戴尔注册公司销售电脑时，公司的注册资本仅为 1000 美元，是当时美国得州法律规定的最低额度。到了 2003 年 6 月，戴尔公司的市值已经超过 800 亿美元。戴尔的成功再一次证明了成功的机会始终向人们敞开着，而且成功的基本法则是简单的，那便是最大可能地去满足用户的需求。戴尔最早购买电脑的钱是自己卖邮票赚来的，为了省钱他没有选择购买品牌机。当进入电脑商店时，他发现花六七百元就能组装一台电脑，而当时 IBM 品牌机售价达 3000 美元。戴尔觉得这很不公平，而且他发现 IBM 品牌机经销商通常进一台 IBM 品牌机只需 2000 美元，卖掉一台就可以挣 1000 美元。戴尔于是便想：如果自己能够组装出质量和 IBM 接近的电脑，甚至配置还要再高一些，但是以比 IBM 机器更低的价格出售，一定会有市场。

就是这样一个简单的想法，促使戴尔决心进入这个行业打拼一番。在进入大学的那天，他除了生活行李外，还带了 3 台自己组装的电脑。由于价格便宜，电脑不久就卖掉了。此后他又利用这笔钱买了配件再进行组装。很快，戴尔卖电脑的消息就在大学里传开了。虽然戴尔卖的不是品牌机，但他仍承诺进行售后服务和技术支持，这使得人们很乐意购买其电脑。戴尔此后便有了注册公司和创立品牌的想法，而且他制定了“让利于民”的经营理念，即最大限度地在保证质量的前提下不经过任何中间商，把电脑直接送达用户手中。在某种意义上讲，戴尔实施的就是低价战

机会既来自你的直觉，也要靠着对某个产业、事物或专业的狂热投入。
——迈克尔·戴尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



戴尔公司创始人迈克尔·戴尔 2000年在清华大学演讲

略。不过与那种单纯靠扩大规模降低成本的大公司不同，戴尔公司初期经营时的低价战略是通过剥除中间商利润获得的。这样它比其他企业发展更加稳健。其他厂商遵循的是制造、入库、分销、获利的流程，而戴尔公司遵循的则是订单、制造、直销、获利的途径。戴尔公司不但去除了分销成本，减少了电脑二次运输对性能的影响，而且降低了库存。波士顿行业分析师威廉·格利评价道：“对于零部件成本每年下降15%以上的产业，戴尔公司这种快速周转意味着总利润可以多出1.8%到3.3%。” 1999年11月迈克尔·戴尔在底特律经济俱乐部的演讲中则讲道：“戴尔的库存是6天，竞争者的是60天，这使戴尔公司能向客户提供最新技术，而且价格更便宜。”

戴尔不但成功地销售出了戴尔电脑，而且成功销售出了“戴尔公司”。1986年李·沃克受聘担任公司总经理，靠老关系他在18个小时内就从得州商业银行取得了巨额贷款。此后高盛又帮了戴尔大忙，为其私募到了2000多万美元资金。1988年戴尔公司在纳斯达克上市，募集到3000万美元。从一个念头、1000美元起家，戴尔公司发展到1988年8500万美元的资产，仅用了4年多的时间。1998年戴尔超过康柏，获得美国PC业霸主地位。

头脑激荡：

◇ **你认为迈克尔·戴尔成功最主要靠的是智商、情商，还是胆商？他的成功对你创业或进行企业经营有何启发？**

◇ **你认为直销模式和传统代理分销模式相比面临的最大困难和挑战是什么？哪些产品更适宜采用直销的经营模式？**

用十亿分之一秒的时间庆祝胜利，随后便开始新的征程。

——迈克尔·戴尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

14. 惠普：靠责任创造美好的未来

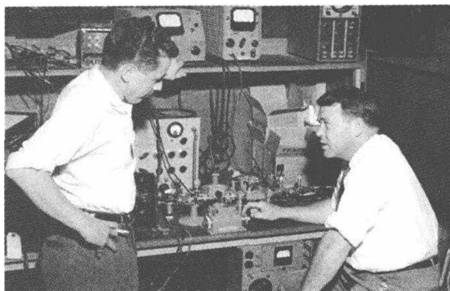
惠普公司由电子工程师比尔·休利特和戴维·帕卡德创建于1939年。2002年公司和康柏电脑公司正式合并。2010年惠普公司在《财富》全球500强企业中排名第26位。

惠普（HP）公司是以其创始人比尔·休利特（Hewlett）和戴维·帕卡德（Packard）姓氏的首字母命名的。惠普公司成立时总资产只有 500 多美元，主要设备就是一个工作台、一套老虎钳、一台钻床。公司创业初期十分艰苦，主要以用买来的元件组装成用户订货的仪器维持经营。第二次世界大战的爆发给惠普公司带来了大批订单，促进了其飞速发展。20 世纪 50 年代以后惠普逐渐成为以生产医疗仪器为主的公司。20 世纪 70 年代公司开始生产小型机。20 世纪 80 年代公司成为全球服务器和个人机的主要生产厂家，最主要的打印机厂家，其激光打印机享有盛誉。20 世纪 80 年代后期起惠普公司稳居美国计算机产业第二名，只是在康柏兼并 DEC 后才略被超过。2002 年惠普和康柏合并，虽然此过程中充满了曲折，但最终还是获得了令人满意的结果。

为了创造出更好的产品，惠普公司一直强调组织学习和责任心的重要性。公司创始人为营造出良好的学习氛围、鼓励员工承担责任，想出一种“戴帽子”的沟通方式。对于那些主动提出意见和想法的员工，他们先是戴上热情的“帽子”，认真倾听，热情地鼓励员工说出自己的想法；此后再戴上征询的“帽子”，提出比较尖锐的问题，对其思路的价值及对公司未来可能造成的影响进行客观的分析评价；最终戴上决定的“帽子”，在严格逻辑推理下作出判断，得出结论。这样的沟通方式深得公司员工的好感。即使其意见和想法被否定，积极性也不会被挫伤。1999 年至

我们最大的遗憾并不是我们看不到自己的缺陷，而是看不到自己的潜能。
——卡莉·费奥瑞纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



惠普创始人戴维·帕卡德（左）和比尔·休利特（右）在工作中

2004 年，卡莉·费奥瑞纳出任惠普公司的 CEO。在她的任期内，惠普公司的业绩起伏非常明显，主要原因在于三点：一是惠普过于庞大，加上与康柏的合并使得公司更加难以驾驭；二是公司矩阵治理结构使得项目负责人之间容易出现扯皮，这减损了公司运营的效率；还有一点便是公司为了追求眼前利益，忽视了对产品线的更新。惠普公司为了追求短期市场利益，甚至开始为苹果公司“打工”，沦为其代理商。

2004 年惠普公司新 CEO 马克·赫德走马上任。他上任后，要求员工们为再创惠普的辉煌而承担起责任。他要求公司立即停止销售由苹果公司研制但却贴着惠普牌子的 iPod 音乐播放器，他认为这种急功近利的做法不利于公司的长远发展。为了发展公司的核心技术，他组织公司高管举行很多“治理静修”会议来思考未来的发展方向，这种会议通常从早上一直开到晚上 10 点才结束。此外，他取缔了费奥瑞纳留下来的矩阵治理结构。这种结构看似能够更好地协同工作，但也很容易造成公司在项目决策运营过程中出现的互相扯皮的现象。他的改组增强了公司各项目负责人的责任心，也增强了其对公司业务的掌控力。赫德上任一年半后，惠普公司的股价上涨了 50%，公司的利润则增长了 30%。

头脑激荡：

◇ **马克·赫德停止为苹果公司“打工”的故事对你有何启发？**

◇ **你认为企业实施矩阵结构治理的优点和缺点分别是什么？**

◇ **德鲁克曾经说过：“治理得好的工厂总是单调乏味”，你认同这种说法吗？你认为管理者最重要的责任是什么？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

15. DEC：对 IBM 公司不满而创业

DEC 的全称是“数字设备公司”，由美国麻省理工学院的毕业生肯尼迪·奥尔森和哈尔兰·安德森创建于 1957 年。1998 年 DEC 公司被康柏电脑公司以 96 亿美元收购。

DEC 在美国企业史上是一家非常有名的公司。这种名气主要还不是由于其产品，虽然其产品在美国计算机市场曾占据了第二的位置。DEC 的出名主要是由于它帮助美国风险投资公司 ARD 走向了成功，因而标志着美国风险投资业的诞生。ARD 公司最初只对 DEC 公司投入了 7 万美元，便拥有 DEC 公司 70% 的股份。到了 1971 年，ARD 公司所持有的 DEC 公司股份的价值增长到了 3.55 亿美元，增长了 5000 多倍。美国风险投资行业认为，ARD 公司的成立及后来对 DEC 公司的风险投资的成功，标志着美国风险投资业的诞生，开创了一个崭新的经济时代。如果没有风险投资的帮助，很多今天全球知名的跨国公司，很可能现在仍然是一个默默无闻的中小企业，或许早已消失在历史的长河之中。

DEC 公司的成功主要得益于公司领导人肯尼迪·奥尔森。他不仅是公司的创始人之一，后来也是公司的总经理。1986 年奥尔森被美国《幸福》杂志誉为“美国最成功的企业家”。奥尔森在第二次世界大战中曾经是一名海军士兵，他在部队中学习到了电子技术，战后他进入麻省理工学院继续学习电子技术。此后，他有幸成为麻省理工学院帮助美国军方建立的林肯实验室的一名电子技术研究人员。20 世纪 50 年代，IBM 公司获得了林肯实验室的一份转包合同。为了加强彼此的联络沟通与协作，IBM 公司经常会派出飞机往返于公司总部与林肯实验室之间，奥尔森有幸被选为负责两家单位联络沟通的人。在与 IBM 公司进行了一段时间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


DEC 公司创始人奥尔森（左）和安德森（右）

的接触后，奥尔森对 IBM 公司产生了强烈的不满情绪。他认为 IBM 公司等级制度十分森严，很多管理人员虚荣心强烈、工作效率低下，公司的浪费惊人。他曾在一次闲聊中向同事表达了他对 IBM 公司的不满情绪。“既然如此，那你为何不去击败它？”一位朋友说道。就这样，他便萌生了创建一家公司与 IBM 公司竞争的想法。

建立 DEC 公司的想法就这样产生了，但他缺少相应的资金。于是，奥尔森找到了当时还没有名气的 ARD 公司。ARD 公司答应投资 7 万美元帮助他创建一家新的公司，但要占有新公司 70%的股份。奥尔森与合伙人商议后，最终答应了 ARD 公司的这一看起来比较苛刻的要求。1957 年，DEC 公司在 ARD 公司的帮助下成立。此后，奥尔森认真反思了 IBM 的不足之处，为自己的公司确立了“开放、诚实、信任、大度”的企业精神。他尽量创造出自由开放的工作环境，使员工们工作时感到身心舒畅，乐于勤奋工作，尽情地发挥各自的聪明才智效力于公司。1959 年 DEC 公司推出了自己的第一台计算机产品，1962 年 DEC 公司的销售额达到 650 万美元。1966 年公司公开上市，市值将近 6000 万美元。1974 年 DEC 公司成为美国 500 强企业一员，1987 年 DEC 公司的销售额达到 93 亿美元，利润突破了 10 亿美元，成为仅次于 IBM 的美国第二大计算机公司。

头脑激荡：

◇ DEC 公司靠 7 万美元起家，敢于挑战年销售额超过 10 亿美元的 IBM 公司，你认为其成功最主要靠的是什么精神？

◇ DEC 公司的企业精神会对你的现实工作会带来怎样的启发？

◇ 你认为中小企业如何才能赢得风险投资公司的青睐？

激励我们执着奋斗的，不是技术，而是企业精神。
——肯尼迪·奥尔森

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

16. 宏碁：流程再造创出品牌

宏碁公司由中国台湾电子工程师施振荣创建于 1976 年，现其电脑产品的市场占有率位居全球前三位。2010 年宏碁公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 487 位。

叶圣陶曾经说过："骄傲的毛病谁都容易犯，除非圣人或傻子。"一个人或一个公司一旦取得了成绩就容易骄傲自大，继而面临事业发展的危机。在台湾宏碁集团公司董事长王振堂的办公室的墙上挂着一个镜框，里面镶嵌着 2002 年 9 月的一份《经济日报》。这份报纸上报道了台湾宏碁公司开发平板电脑失利的消息。王振堂借此提醒自己注意"谦受益、满招损"的为人处世哲理。宏碁公司由台湾电子工程师施振荣创建于 1976 年。经过十年打拼后，施振荣开始实施"龙腾国际"的经营计划，目的是为了让产品迅速打入国际市场。此计划是按照公司往年的发展进度制定的，公司组织架构也是按照原来的模式。由于当时计算机产业迅猛发展，原来的组织架构已经跟不上产业发展的速度，宏碁公司出现了一系列的问题，比如成本升高、沟通不畅、效率降低等。这些问题尚未解决之时，适逢公司股票上市。拥有大量资金后，公司行动变得大胆起来。1990 年宏碁公司以将近 1 亿美元的价格并购了美国 Altos 公司。最终证明这是一个失败的决策。

美国 Altos 公司拥有先进的迷你计算机生产技术，然而当时计算机产业已从大型机、迷你机向个人机方向转化。而且宏碁公司对 Altos 实施百分百并购，难以对其同化，导致了新的运营成本。1991 年宏碁在美国和欧洲市场均出现亏损。盲目扩张使公司面临危机，加上当时业界出现大量强强联手的现象，宏碁面临的竞争环境更加恶劣。为此，宏碁进行了流程再造工程，使得公司

让别人去领导潮流吧，我们目前最重要的是做好自己的基本工作。

——王振堂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

经营状况出现了明显的好转。目前宏碁公司已成为世界 500 强企业一员。很多产品的市场占有率已经进入全球二、三名，一些产品在国外市场的占有率已经跃升至第一名。宏碁“流程再造”的成功经验值得我们学习和思考，并将其运用到工作实践中去。

宏碁公司的流程再造工程，有三项内容具有可圈可点之处。其一是推行“快餐店”模式。施振荣认为，宏碁最需要学习的对象，不是 IBM，而是麦当劳。中国是美食大国，各式风味餐饮店遍布全球，然而为何在本土市场，却让“洋快餐”长驱直入？原因就在于中国餐馆业的运作缺乏统一的标准，产品差别和人为因素过大，生产效率也偏低。为此，施振荣决定对宏碁进行“模块化”经营管理并在此过程中强化生产效率和标准。原先宏碁电脑整机绝大多数都在台湾生产，经过“流程再造” 后，转变成主要由台湾生产组件，在当地市场组装。这不仅降低了组件升级对制造企业带来的风险，而且进一步强化了企业采购与库存管理的标准化运作过程。此外，为了提高生产效率，宏碁公司投资发展了“矽奥技术”和“无螺丝外装”技术。有了矽奥技术，就可以设计出万用主板，加强适配性；无螺丝外装技术的推出则使得一部整机只需 30 秒就可组装完毕，大大节省了装配和交货的时间。

宏碁公司的流程再造另一个具有特色的地方，是推广“主从架构”模式。“主从架构”是一个 IT 术语，指大量个人机与不同功能的伺服机联成一个有机网络，在信息交流时具有沟通环节短、分工明确、协同作业等特点。“主从架构”管理模式的优势可以概括成几点：一、分层管理的下级拥有主导地位。这一点，就如同中国古代兵法中强调“将在外，君命有所不受”的道理一样。

投资忠告

企业投资经营要想取得可持续性盈利，需要明确客户非选择你的产品不可的理由。品牌建设是一个需要耐心和细致工作的环节，在这其中明晰市场定位和职能分工是关键。竞争优势源自运营效率，而运营效率又源自标准化的科学流程管理。

我希望我们的电脑就像麦当劳的汉堡包一样脍炙人口。——施振荣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

给予下级充分的自主权能够有效提升办事的效率。二、网络中的“点”与“点”之间，具有很好的沟通协作平台。传统的“金字塔”式管理模式指令层层下达，这会降低整个组织的运作效率。三、网络中的诸分工系统更具有专业性。我们俗说的“找对人、做对事”就含有这种意味。越是专业的人，达成某个既定目标的时间就越短。宏碁公司的“主从架构”流程再造取得了非常显著的成功。经过此流程再造后，公司各部门的专业性和协作性以及沟通效率都大大增强。举一个例子来说，宏碁公司在 1995 年上市的 Aspire 多媒体家用电脑，仅用 9 个月时间就完成从产品概念到产品进入销售的过程。



宏碁创始人施振荣（左）与董事长王振堂（右）合影

宏碁公司的流程再造还有一个可借鉴之处，就是推出“全球品牌，结合地缘”的经营策略。宏碁当初在新加坡拓展市场时，一名外贸商人毫不客气地说：“台湾不是生产电脑的地方，我没兴趣。”此后，宏碁的决策者从品牌的英文名称、产品定位、价格策略、技术创新、市场宣传等方面全面强化公司品牌形象。为了更好地打入国际市场，宏碁还在股权合作、利益分配、人才储备、企业文化等方面做了很多细致的工作，从而使公司生产的电脑能够在更多的市场受到当地政府的欢迎，为经销商所接纳。

头脑激荡：

◇ **如何从“主从架构”的模式来理解宏碁公司“龙梦欲成真，群龙先无首”的企业文化？**

◇ **宏碁公司向麦当劳学习的故事对你提升工作效率有何启发？**

◇ **你认为跨国公司在本土化的过程中需要做好哪些工作？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

17. 联想："以企为家"的理念

联想公司由中科院计算机所投资 20 万元创建于 1984 年。2005 年公司以 12.5 亿美元并购 IBM 全球 PC 部后成为全球第三大 PC 厂商。2010 年公司销售额达到 166 亿美元。

2005 年联想公司决定以 12.5 亿美元并购 IBM 公司的全球 PC 部。包括为其清理 5 亿美元的债务，联想公司实际付出达 17.5 亿美元。并购 IBM 全球 PC 部后，联想一跃成为全球第三大 PC 生产厂商。二十多年来，联想公司走过了一段艰辛的创业之路。在 20 世纪 80 年代末，中国有四大 PC 生产厂商：长城集团、山东浪潮、上海东海、联想公司。联想公司在这四大 PC 厂商中排名最后一位。20 世纪 90 年代初期，中国大幅降低 IT 业关税，外国品牌像潮水一般涌入国内，中国民族知识产权品牌产品受到了极大冲击。联想公司为何能够在如此激烈的竞争环境中脱颖而出，最终成为国内 PC 第一大生产厂商，并在国际上获得令人瞩目的成绩的呢？这和联想公司的创业精神和管理有着莫大的关系。

1984 年中科院计算机所投资 20 万元创办了联想公司。这个企业百分之百属于国家所有，但是联想员工希望能够通过员工持股来增强企业的竞争力。1993 年，时任中国科学院院长的周光召召集联想公司负责人，就这一问题进行了深入探讨。由于当时联想产权改革还涉及到公司的另一个管理部门：国资局，所以员工持股制度不是那么容易就定得下来的。中科院领导与联想负责人讨论后，采取了一个折中的办法：在联想进行股份制改造前，每年将公司利润的 35%奖励给员工，以最大限度地激励起员工经营创造的积极性。联想公司得到这种奖励后，经过商量，决定发扬艰苦奋斗的精神，这笔利润不分配，而是将其存起来以备将来之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

用。现在看来，联想公司负责人当初的决策是英明的。在 2001 年，国家非常重视对高科技国有企业进行股份制改造。当时国家财政部、科技部首先对联想公司的净资产作了评估，评估结果是联想净资产达好几个亿。由于联想公司员工们存了八年的利润提成奖励，他们和相关部门协商后，用那笔钱将公司净资产的 35%买了下来。就这样，公司进行股份制改造后，他们名正言顺地成为了公司的股东。联想公司的成功，除了股权上的激励外，公司的管理模式也起了重要作用。



联想领导人柳传志（中）、杨元庆（左）、沃德（右）

在联想集团名誉董事长柳传志担任 CEO 的时间内，公司树立了“增强动力，降低内耗”的管理理念。公司在人力资源培养上，重视“人带人”的培训方法，倡导把每一位中层以上干部都培养成“发动机”，不断推动公司向前进步。此外，公司十分注重目标管理，在目标管理时明确责权利的分配，以最大限度调动起每一名员工的自主权和上进心。为降低内耗，公司经常注意发现部门经理、主管与员工的矛盾，不时地将人员进行内部调换，以促使员工加强协作。在股权激励和优秀管理的双重作用下，联想员工们“以企为家”，大大增强了公司的凝聚力和战斗力。

头脑激荡：

◇ **你认为股权激励对联想公司的成功起到了怎样的促进作用？企业中哪些部门的员工应当优先成为股权激励的对象？**

◇ **联想公司“增强动力，降低内耗”的管理理念和举措对你现在从事的工作会带来怎样的启发？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

18. 爱普生：积极进行产业的升级

爱普生公司全称是"精工爱普生株式会社"，其前身是大和兴业株式会社，由日本钟表商山崎久男创建于 1942 年。爱普生公司现主要生产打印机、投影仪及电子元器件产品。

日本爱普生公司以制造手表起家，经过产业升级后，现已发展成为全球知名的打印机、投影仪和电子元器件产品生产厂家。目前在中国市场上，爱普生公司的打印机、投影仪、手机液晶显示屏的市场占有率均居第一位。爱普生公司的成功，在很大程度上得益于其对市场竞争危机的充分意识和强大的知识产权管理能力。1942 年爱普生公司的前身大和兴业株式会社建立时，还是一家靠仿制瑞士手表维持经营的企业。不过，与其他仿制手表厂不同的是，其创始人山崎久男具有强烈的市场竞争意识。他曾经多次派人去瑞士进行考察调研，跟踪世界一流的手表制造技术和相关资讯。后来他们了解到一种新式的音叉式手表技术已经诞生，其精确度达到一天不超过 3 秒，而当时传统机械表一天误差达 30 秒，于是山崎久男敏锐地意识到，机械表时代就要结束了。

此后，爱普生公司又进行了大量调研，发现音叉式手表技术已经被大量企业申请了专利，如果仍然围绕这一技术研发，势必会对公司发展造成不利的影响。因此，公司集中人员进行研究，后来找到了石英电子表这一新的研发方向。此后，公司申请了大量专利。公司的石英电子表问世后，产品销量出现爆炸式增长，给公司创造了巨额利润。甚至后来很多瑞士手表制造商为了迎合市场需要，也来购买它的专利技术。爱普生公司在知识产权管理上的成功，促使其进一步思考公司新的发展方向。20 世纪 70 年代，世界上第一台商业化激光打印机在美国施乐公司诞生。爱普

如果其他公司已经有某个方面的研发成果，我们再做就没有意义。
——爱普生研发理念

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

生公司此后决定进行产业升级，发展激光打印机技术。爱普生认为，打印机迎合信息社会发展的需要，具有更大的市场发展空间。制造手表的经验给了爱普生公司一定的制造基础，但技术发展最主要的还是得益于公司在知识产权管理上积累起来的经验。爱普生发展出“跟踪技术”、“预测市场”、“专利研究”、“发展独立自主知识产权”的商业运作模式。爱普生公司致力于站在产业链的上游，这样便可以通过专利保护获取大量超额利润，而且更易塑造出企业品牌形象。



中国藏族女歌手阿兰（Alan）成为爱普生公司品牌形象代言人

在爱普生公司，有一个由 6 个子部门组成的“知识产权管理部”。该部门建立的专利检索数据库，收录了上千万条专利的信息，它在检索美、日两国最新专利的功能和效率上，远远超出日本特许厅提供的公开系统。爱普生公司还要求研发部的员工经常要到知识产权管理部工作一段时间，以强化研发部门员工的市场意识，少走弯路。从第一款石英电子手表到迷你手表电视机，从第一台激光打印机到具有自主知识产权的微压电喷墨打印机，爱普生凭借其强大的知识产权管理体系，在挑战自我的同时不断地为世界科学技术发展作出贡献，也使公司不断迈向新的辉煌。

头脑激荡：

◇ **爱普生公司强调发展自主知识产权，与前面讲述的惠普公司反对销售“苹果研发惠普贴牌”的 iPod 有何共通之处？**

◇ **你认为中国企业目前在从劳动密集型产业向知识密集型产业转换的过程中关键要做好哪些方面的事情？**

要让员工有自信心、荣誉感及持续的创造力，并不断迎接新的挑战。
——爱普生企业理念

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

19. 爱立信：拓展手机娱乐事业

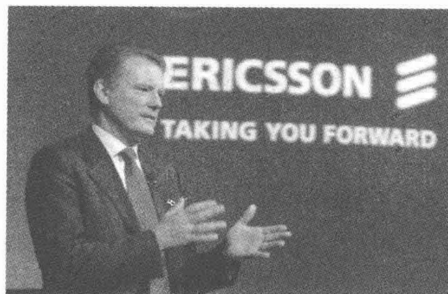
爱立信公司由瑞典人拉尔斯·爱立信与卡尔·安德森创建于1876年。2005年以21亿美元并购了马可尼部分业务。2010年公司在《财富》全球500强企业中排名第301位。

在2010年上海世博会上，爱立信公司应用LTE技术的显示屏大出风头。在世博园瑞典馆入口处的一个大屏幕上，显示出世博园的高清实时视频，通过它你可以即时地了解到世博园区各个场馆的出入口的人流状况，合理地安排自己的参观路线。其下行80Mbps、上行16Mbps的峰值传输速率当于40台下行2Mbps的上网笔记本的并联，网络传输速度和视频清晰度可想而知。LTE技术为“Long Term Evolution”的缩写，即“长期演进”技术。它是未来3G的更新换代技术。“LTE”这个名词最早由爱立信的工程师提出，现已发展为一个世界通用的标准技术。作为一家有着百年历史的著名通讯设备供应商，爱立信正不断致力于发展公司的核心技术。正如IBM出售其全球PC部一样，爱立信公司在21世纪初也向新加坡福来克斯公司出售了其手机制造部门。

2006年9月爱立信公司进行业务调整，将公司重组为网络、全球服务和多媒体三大业务部门。至此，爱立信公司从一家传统的电信运营商变成“端到端的全面通信解决方案及专业服务的提供商”。目前，爱立信公司在全球直接管理的移动网络用户约5亿，它拥有仅次于中国移动的世界第二大移动网络。对于中国移动的GSM网络而言，它则是最大的设备供应商。随着技术的不断改进和业务经营战略的调整，爱立信公司现在对无线音乐市场产生了越来越浓厚的兴趣。2005年爱立信公司的“消费者实验室”在中国曾经做过一项调查，50%的城市年轻人拥有便携式音

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

乐播放器，30%下载过铃声。爱立信公司发展无线音乐业务以“一站式音乐超市”作为锲入点。公司调查研究后发现，传统的彩铃业务客户的忠诚度只有 10%左右，而那些经过全方位音乐服务的客户，其忠诚度超过 60%。这意味着要想繁荣无线音乐市场，必须期待内容提供商提供更优质的服务。以爱立信公司的 M-USE 移动音乐平台解决方案为例，该平台可以帮助用户快速地搜寻和购买与音乐有关的照片、MP3、MTV 等。由于爱立信公司和环球、华纳、迪士尼等公司结成全球合作伙伴，它们可以帮助合作商减少在公司运营时的投入。



爱立信 CEO 思文凯在 2007 年西班牙“3GSM 世界大会”上演讲

爱立信认为，无线音乐不仅仅是向用户提供音乐内容，要想使得用户具有更好的体验，还要求业务运营平台能够充分满足用户分享和交流音乐的需求，增强其互动性。此外，这个问题还涉及到网络的传输质量，为此必须考虑到主干网、传输网、接入网的运行状况，以及音乐后台到手机终端的整个过程的优化。这便是爱立信公司所说的真正的“端到端”问题的解决方案。除无线音乐外，爱立信公司还在大力发展手机电视业务。目前爱立信是全球唯一能够提供在移动电视终端有互动体验解决方案的厂商，它在全球手机电视商用网络市场已占据了 50%的市场份额。

头脑激荡：

◇ **你认为爱立信公司出售手机制造部门进军无线音乐市场的主要原因是什么？这样做能发挥出其何种优势？**

◇ **你认为爱立信公司未来会在多媒体领域有哪些新的作为？**

我们的远景是：消费者能在任意屏幕上随时随地享受各种融合的多媒体服务。——思文凯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

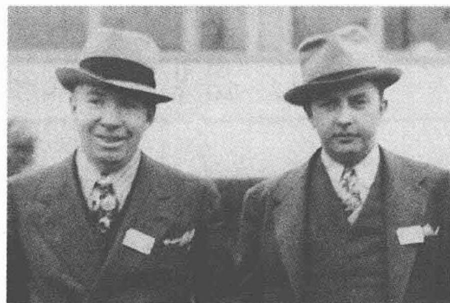
20. 摩托罗拉：人力资源开发的深化

摩托罗拉公司前身是高尔文制造公司，由保罗·高尔文和约瑟夫·高尔文兄弟创建于 1928 年，1947 年取用现名。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 391 位。

1973 年 4 月摩托罗拉公司的工程师马丁•库帕发明了世界上第一部手机，揭开了全球无线移动通讯发展的序幕。作为全球无线移动通信领域的先驱者，摩托罗拉公司总裁办公室别具一格。一般的总裁办公室正中央端放着一张长长的办公桌，后面便是一把舒适的椅子；而摩托罗拉公司的总裁办公室里，办公桌置放在墙角，一大圈沙发置放在中央用以交流。据悉，摩托罗拉公司创始人高尔文兄弟最热衷的两个英文字母便是“P”和“L”，它们不仅代表着“Profit”和“Loss”，即利润和损失；它们更代表着“People”和“Love”，即人和爱。只有把“人”和“爱”这两个问题解决好了，一个企业才能够获得长足的进步。摩托罗拉公司把尊重每一位员工的劳动作为企业的经营理念。在摩托罗拉公司里，“Open Door”是一种制度。所有管理者办公室的门始终都是敞开着的，任何职工在任何时候都可以进来直接交流。

在摩托罗拉公司，“Open Door”不仅代表着管理者办公室门的开放，也代表着管理者心灵的开放。公司在每个季度的第一个月里，管理者都要与员工进行恳谈。恳谈的主要内容是：你在公司的过去 3 个月里受到尊重了吗？摩托罗拉公司人力资源管理的主要特色是“平等对话”、“有问必答”、“畅所欲言”。这种管理方式使得公司的每一位员工都很容易感到心情愉悦舒畅。为了深入开发人力资源，摩托罗拉公司采取了多种有效的方式来强化组织内部的沟通以及企业文化建议。概括起来有如下几点：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



摩托罗拉创始人保罗·高尔文（左）和约瑟夫·高尔文

一、I Recommend（我建议）。公司任何员工随时可以以书面形式向公司提出各种建议。二、Speak Out（畅所欲言）。在摩托罗拉公司，如果员工对某问题或某事件存在不满情绪，可以直接进行评论或投诉，应诉人需要在 3 天内答复，答复意见通常会由第三方作出反馈，整个过程要在 9 天之内完成。三、G.M Dialogue（总经理座谈会）。会上员工可以提出问题，现场或会后 7 天之内对员工提出的问题予以反馈。四、Newspaper and Magazines（报纸和杂志）。摩托罗拉公司的内刊叫《大家庭》，员工可以在上面交流和探讨各种问题。五、DBS（每日通讯）。通过它员工可以随时了解公司各部门最新的消息。六、Hotline（热线电话）。员工有任何问题都可以通过热线电话向管理层进行反映。七、ESC（职工委员会）。职工委员会是摩托罗拉公司员工和管理层进行沟通的另一中介和桥梁。

有趣的是，在摩托罗拉中国分公司还存在中共基层党组织。在摩托罗拉公司里，实施“党员公开、组织公开、活动公开”三原则。董事会不但给予共产党员活动方便的条件，提供活动的经费，而且奖励先进的党组织。他们认为共产党员在现实工作中能够起到模范带头作用，这有利于强化公司的凝聚力和战斗力。

头脑激荡：

- ◇ **摩托罗拉公司在人力资源开发上有哪些经验值得我们学习？**
- ◇ **要使得一家以赚取利润、回报股东为使命的企业具有家庭一般的融洽氛围，你认为关键需要做好哪些事情？**
- ◇ **你认为一个人在工作中如何才能具有更加开放的心态？**

为赢得员工的心，我们必须告诉他们，我们追求些什么和我们正在怎样干。
——保罗·高尔文

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

21. 诺基亚：人性化的经营决策

诺基亚公司由弗雷德里克·艾德斯坦于 1865 年在芬兰创建，现为全球领先的移动通讯和互联网设备供应商。2010 年诺基亚公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 120 位。

奥美公司董事长曾经总结过高科技企业品牌管理的“十大误区”，其中之一便是“认为产品技术水平高，自然就会好销”。在现实决策中，人们的感性往往会胜过理性。相信本篇故事会对大家有所启发。目前在全球手机用户中有将近三分之一的人在使用诺基亚的产品。诺基亚公司最新的一项调查则显示，超过 80% 的公司用户在更换手机的时候仍倾向于选择其品牌，消费者对诺基亚品牌的忠诚度远远高于其他公司。诺基亚公司之所以能够取得这种成功，关键靠的就是其企业文化。“消费者满足、尊重个人、成就感和持续学习”是诺基亚公司核心企业文化。这种企业文化与诺基亚公司“科技以人为本”的企业经营理念是一致的。这种理念又被翻译成“诺基亚相信，科技始终来自人性”。顾客心里需要的是什么？不仅仅是技术，还有很多其他的内容。

比如，诺基亚公司在推广某个产品时，将“游戏”放在了品牌的主要诉求中。虽然现在很多白领鲜有时间去玩游戏，但诺基亚公司认为，任何人心中都有着玩游戏的“童心”，因此，公司通过主打“游戏”的诉求，为其品牌创造出一种与众不同的人文关怀。除了主打“游戏”诉求外，“时尚”也是诺亚基经常喜欢诉求的品牌内涵，为实现这一目标，公司在其产品的发布会上，会聘请知名的模特以走 T 台的方式展示其产品。现代消费者需要手机不仅仅要达到沟通的基本目的，而且要满足其彰显个性的需要。为了更好地表达手机的时尚主题，诺基亚公司还考虑将民族

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

文化风情与奢华都市生活融为一体，通过自然的材质、流行的色彩和传统的图案，将手机打造得如时尚精品一样容易让人产生拥有的冲动。除了强调产品的设计和宏观品牌诉求外，诺基亚公司对产品的个性化功能也十分重视，公司开发出了多款商务手机和音乐手机，以迎合不同消费者对于手机功能的不同需求。在宣传 Nokia5210 产品时，诺基亚在健身房举行新品发布会，强调手机能够给人以充沛的活力，能帮助你创造轻松愉悦的生活体验。为了推广音乐手机，诺基亚则不断推出增值服务。比如诺基亚下载城专为客户提供便捷的图铃下载。Nokia7650 上市时则和汤姆·克鲁斯主演的电影《关键报告》合作，在电影首映时举办宣传活动，给消费者带来一种感染力。



诺基亚公司聘请原微软商业部门总裁史蒂芬·埃洛普（左）任 CEO

诺基亚的人性化的经营是多方面齐头并进的，这一切都是为了扩大品牌的影响力，乃至让消费者将其品牌作为心目中的首选品牌。诺基亚曾做过一项调查，了解到在中国一些城市只有不到四分之一的人拥有手机，其他消费者迟迟未购买手机的主要原因是价格方面的问题。此后它果断地在一些二三级城市推出了“诺基亚手机+动感地带手机号码+150 元话费=540 元”的广告。其目的也是明显的，它实质上也是“科技以人为本”理念的体现。

头脑激荡：

◇ **你认为为何先进的技术和市场上的成功不能直接划等号？**

◇ **诺基亚手机的品牌形象主要是通过哪些方法塑造出来的？**

◇ **你认为诺基亚公司和爱立信公司之间可以进行哪些合作？诺基亚公司和微软公司之间又可以进行哪些合作？**

为了赢得胜利，诺基亚必须逐步培养紧迫感、灵活性和执行的速度。
——史蒂芬·埃洛普

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

22. 索尼：百折不挠开拓市场

索尼公司的前身是“东京通信工业株式会社”，由日本人盛田昭夫和井深大创建于1946年，现为一家多元化公司。2010年公司在《财富》全球500强企业中排名第69位。

1946年盛田昭夫与井深大创建了东京通信工业株式会社。虽然创业之初资金只有19万日元，但他们利用自己在物理学方面的技术专长制造出磁带录音机。由于这种录音机使用十分方便，录放音质也比较高，盛田昭夫认为它自然能够好销。可是，当他将产品推向市场的时候，并没有马上被消费者接受，很多人甚至不知道要这种产品干什么。于是，盛田昭夫把大量精力投入到产品的销售中去。他用汽车拉着公司的产品四处搞促销活动。不过活动搞得很热闹，但最终却很少有人购买。盛田昭夫百思不得其解。有一天，他在一家古玩店闲逛，看见一名顾客毫不犹豫地以十分高昂的价格买下了一个破坛子。盛田昭夫心想，这个破坛子在一般人的眼中一文不值，在懂行的人看来它却是个宝贝。换句话说：在推销的时候一定要向那些懂得产品价值的人来推销。

经过一番思考后，盛田昭夫想到了法院的速记员。他以前见过速记员工作十分辛苦，有时还无法保质保量完成工作任务。想到这儿，他马上带了录音机登门表演。法院测试了这种产品的功能后，非常感兴趣，很快就大批订货了。首战告捷后，盛田昭夫又想到了学校。当时驻日美军在日本大力推行英语教育，但英语师资不足，录音机正好能够派上用场。经过一番游说后，他们公司的录音机迅速在日本的各个学校流行起来。产品销量的迅速增长为公司未来的发展奠定了坚实的基础。1953年盛田昭夫到飞利浦公司考察，当他在荷兰的穷乡僻壤找到这家著名的公司时，心

人应当有一点蛮干的精神，如果坚持下去的话，思想就会发生变化。——盛田昭夫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

里感慨万分，他当即给井深大写了一封信。在信中他这样讲道："飞利浦公司能够做到的，我们将来应该也能够做到。"

1955 年 3 月东京通信工业株式会社开发出第一代晶体管收音机。为了打入美国市场，公司决定起用"SONY"商标。盛田昭夫带着公司的产品到美国推销。美国布劳巴钟表公司见其产品质量不错，提出可以订 10 万台收音机，但前提条件是要使用他们的商标。盛田昭夫坚持要用自己公司的品牌"SONY"。布劳巴钟表公司的人解释道："美国根本就没人知道'SONY'！我们公司的品牌是经历了五十年，才发展成为世界知名品牌的。"盛田昭夫答道："那么，五十年前，美国又有几个人知道贵公司的品牌呢？我们公司现在与五十年前的贵公司一样，刚刚迈出五十年前的第一步。不过我坚信，五十年后，我们也会把'SONY'品牌做得和贵公司的品牌一样的出名。这桩生意不做也罢。"

1958 年盛田昭夫正式决定将"东京通信工业株式会社"改名"索尼股份公司"。当时东京通信工业株式会社的磁带录音机已占据了日本逾 90%的市场份额，对于日本人而言，"东京通信"已经是一个很响亮的招牌。但为了使公司将来发展成为一家跨国企业，盛田昭夫坚持要改名，因为"东京通信工业株式会社"翻译成英语非常晦涩。盛田昭夫坚持用"索尼股份公司"，不同意在其前面加上"电子"之类的行业限定词。从这一点上看，他其实比史蒂夫·乔布斯更加具有"宏图大志"，乔布斯是在 2007 年公司成立了 31 年之后，才将苹果电脑股份公司更名为"苹果股份公司"的。

20 世纪 70 年代，索尼公司曾经为将其彩色电视机打入美国市场费尽周折。在当时的美国人看来，索尼在低端电子

投资忠告

索尼公司积极开发市场的故事会给我们的投资带来有益的提示：在投资时，我们要善于找准投资的方向，需要有锲而不舍的精神和意志，需要有野心和抱负，也需要具有一点蛮干的精神。如果不敢承担风险的话，未来就不会有高额的回报。

市场不是调查出来的，而是创造出来的。要用行动来证明自己。
——盛田昭夫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



索尼创始人盛田昭夫和深井大（右）合影

产品上还占据一定的优势，但对于其彩电产品而言，却是一种类似于“杂牌货”的品牌。为此，索尼公司国外部部长卯木肇希望能够找到一家经销商作为突破。他选择了芝加哥一家名为马希利尔的电器经销商作为突破对象。可是，当他兴冲冲地跑到马希利尔公司要求见负责人时，却吃了闭门羹。连续三次碰壁后，对方终于同意见面。但没想到见面后却说道：“你下次不要来了，我们不会卖 SONY 彩电。你们彩电在这里降价也没人要。” 卯木肇离开后，在当地报纸重新刊登广告，宣传商品形象。此后，他又去见马希利尔公司的经理。对方又提出：“你们的售后服务太差。”卯木肇对此没有进行辩驳，他回去后马上四处联系设立特约服务部，负责维修等售后服务。此后，他又在报纸上公布公司特约服务部的电话和地址，并保证随叫随到。

最终马希利尔公司的负责人被卯木肇的精神打动了，同意代销两台索尼彩电试试看。 卯木肇喜出望外，立即送上彩电并选派了能说会道的导购员进店促销。没想到当天下午，索尼的两台彩电就卖出去了。一个月内，马希利尔公司竟然卖掉了 700 台索尼彩电。此后，见有利可图，芝加哥有 100 多家商店纷纷要求代销索尼的彩电。不到三年，索尼彩电在芝加哥市场的占有率就从零上升到了 30%，此后其在美国其他城市的销路也随之打开。

头脑激荡：

◇ **你认为索尼公司的成功与盛田昭夫的抱负有多大的关系？**

◇ **盛田昭夫在日本市场推销录音机成功的主要原因是什么？**

◇ **卯木肇在美国市场推销索尼彩电成功的原因是什么？他的成功会给你的现实工作带来怎样的启示？**

未能成功的原因是能够成功的证据，马上找出失败的原因，并设法解决。
——**盛田昭夫**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

23. 朗讯：客户服务体验的优化

朗讯公司原是 AT&T 公司的技术部门，1996 年分离出来成立独立公司。2006 年公司与阿尔卡特合并。2010 年阿尔卡特–朗讯公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 418 位。

朗讯公司 1996 年成立于美国新泽西州，目前是全球最大的通讯设备制造公司。公司主要从事各类通讯设备的设计制造，主要产品包括公用和专用网络、有线与无线通讯系统和软件、数据网络系统、网络产品、商用电话系统和微电子元器件。朗讯公司的企业文化被称为"GROWS"，它是"Global"（代表着增长的观念）、"Results"（代表注重结果）、"Obsessed"（代表关注客户和竞争对手）、"Workplace"（代表开放和多元化的工作场所）、"Speed"（代表速度制胜）的缩写。贝尔实验室是朗讯旗下著名的研发机构，自 1925 年以来已经获得了 28000 多项专利，为世界科学技术的发展作出了卓越的贡献。以贝尔实验室作为后盾，朗讯公司在移动、光、数据和语音技术以及软件和服务等领域都有着很强的竞争优势。公司提供的系统、软件和服务旨在帮助客户更好地利用网络为终端用户提供优质的服务。

朗讯公司目前正致力于发展动态联络中心，它可以增强客户服务的交互性和协同性，以优化客户在服务中的体验。我们可以举一个简单的例子来说明这种动态联络中心的价值。比如，在电子商务网站上，顾客想要购买一台电脑，在相关网页上停留一段时间后，网页上会出现一个弹窗，告之顾客如果此时此刻与客服代表联系的话，不但可以享受到价格方面的优惠，而且可以由客服代表帮助你获得一个专业的解决方案。这样，就起到很好的双向互动效果。专业的软件会在顾客浏览电子商务网站网页的时候

未来交流不仅仅在人与人之间，更在物与物之间，这将带来新的科技革命。
——本·韦华恩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



阿尔卡特-朗讯 CEO 本·韦华恩 2009 年在中国演讲

自动集成客户的信息，帮助公司客服人员迅速地了解客户对于产品的偏好和价格的承受能力。这样，当客服代表与客户沟通时，就能够有针对性地根据客户需求提供专业的服务。在传统企业客服呼叫系统中，客服人员应答次序是按照座席空闲随机分配的，客户信息的记录是一种机械的按呼叫时间先后次序记录的模式。这种服务不容易体现出服务的针对性和个性化色彩，也不易培养起客户对公司的依赖感。这好比，很多病人宁愿花更多的钱、排更长时间的队，去某专科医院去预约某位专家门诊医生提供诊疗服务，其实就是为了能够在较短的时间内，获得一份有针对性和个性化的问题解决方案。

朗讯动态联络中心旨在建立的，就是一种智能化的商业服务系统。朗讯公司认为，客户服务中心不仅仅是客户咨询和反馈意见的收集之所，它还能够和公司的市场部、销售部、技术部有效地共享资源，通过客服中心可以进行交叉销售、品牌宣传、技术提升等等业务。传统客服中心演变成动态联络中心，实际上就是一个流程再造的过程。这种集成式的网络服务，不仅可以减少在沟通的过程中因人为因素产生的疏漏，提升服务的效率和客户满意度，而且可以促进企业的产品销售和各项资源的优化配置。

头脑激荡：

◇ **你认为一般企业的技术部、市场部、销售部在沟通过程中通常会存在哪些障碍，又该如何改善这个问题？**

◇ **朗讯公司的“GROWS”企业文化对你会有何启发？你认为如何才能够更好地关注客户和竞争对手？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

24. 华为：投资拒绝机会主义

华为公司由任正非创建于 1988 年，公司创立时注册资金仅 2 万元，现已发展为全球知名的电信网络供应商。2010 年华为公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 397 位。

对于深圳华为技术有限公司而言，有几个重要的年份：1988 年，公司正式创立。1996 年，公司领导人任正非开始起草《华为基本法》。在这份纲领性的文件中，华为公司制定了明确的企业经营目标——专注于通信设备供应和服务。这是清晰地界定华为公司使命、远景、经营哲学、人才理念、核心价值观等决定企业基业长青的一份重要文件。也正是如此，华为公司在深圳一度如火如荼的房地产和股票炒作中不为所动，专心致志地发展核心事业。1999 年，是华为历史上又一个重要年份。这一年华为公司开始开拓国际市场，当年实现销售额 1 亿多美元。五年后公司的国际市场年销售额激增至 22.28 亿美元。2005 年华为公司仅在上半年国际市场销售额就达到 24.7 亿美元，超过了同期国内营收。

目前，华为公司的产品已经顺利打入全球 90 多个国家和地区。400 多家电信运营商都在使用华为产品，包括 22 家全球排名在前 50 强的跨国公司。华为公司已成为全球 500 强企业之一员。2006 年世界最大的电信运营商 Vodafone 公司与华为公司签署了为期五年的 3G 手机采购协议，协议规定 Vodafone 品牌的 3G 手机全部交由华为生产制造，这些手机则会在全球 21 个国家同步上市销售。这是华为公司的手机第一次打入欧洲市场，它也表明公司已成为全球领先的手机制造商之一。华为总裁任正非曾讲过这样的话：“企业投资拒绝机会主义。”其言下之意便是：公司要想扩大品牌的知名度，必须要有脚踏实地的奋斗精神。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



任正非（左）和中国出口信用保险公司总经理王毅出席签约活动

华为公司拓展国际市场时，具有“饿狼出击”般的精神。任正非讲道：“发展中的企业犹如一匹狼。企业要想迅速扩张，必须具备狼的三大特性：敏锐的嗅觉，不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，群体奋斗意识。”华为公司最初在向海外拓展市场的时候，很多国外公司都不相信中国能生产出优质产品。华为为此主动邀请大量客户到国内实地考察。当了解到华为产品的质量和业绩后，很多客户回去后都开始采购其产品。除此之外，华为还积极参加国际展会，主动赢取客户。

2005 年，荷兰最大的电信公司 KPN 为荷兰的骨干网进行招标，与华为竞争的是阿尔卡特和朗讯，这三家公司只有一家能够成为胜利者。招标中，KPN 公司要求三家公司将其设备运到实验室进行测试，结果华为的设备从中国运到荷兰，竟然比阿尔卡特还要快。最终，华为以行动迅速、产品质量过关赢得了胜利。另一个例子是英国电信“21 世纪网络”招标案。招标中，华为公司出示了其引用的 IBM 公司的 IPD（集成产品开发）和 ISC（集成供应链）技术，然而英国的电信专家们却发现好几处漏洞。面对这种不利的境遇，华为公司没有妥协，它针对产品不足之处迅速改进，最终成为英国电信供应商，此合同价值逾 10 亿英镑。

头脑激荡：

◇ **华为公司“饿狼出击”的精神对你的现实工作会有何启发？**

◇ **你是如何理解任正非所言的“企业投资拒绝机会主义”的？**

◇ **华为公司回避股票和房地产等市场并发展核心技术产业，最终成为全球 500 强企业一员，从中我们可以悟出些什么？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

25. 东软：靠长线投资取胜

东软公司原名东大阿尔派公司，其前身是东北大学计算机软件与网络工程研究室，由刘积仁和李华天创建于 1988 年。东软公司现为中国最大的软件开发和 IT 业务供应商。

提起东软公司，很多人并不是十分熟悉，但实际上有数亿中国人在享用着东软公司提供的产品和服务。比如中国联通的费用结算平台、中国电信的短信平台、中国各省市社保中心的结算平台、公安局户籍管理平台、银行的交易结算平台等等。在中国社保中心结算平台的市场，东软公司的市场占有率约为 50%。对于东软公司的董事长刘积仁而言，对他的事业发展影响最大的两个人是他的导师李华天和王选。刘积仁 1980 年毕业于东北大学计算机软件专业，在李华天的推荐下赴美攻读，回国后很快被提拔为东北大学教授。此后，他和李华天共同创建了东北大学计算机软件与网络工程研究室。1991 年刘积仁“下海”经商。当时教授经商在中国面临着很大的压力。当刘积仁了解到王选也是以教授身份创立北大方正公司时，心里便有了精神支柱。1996 年王选在《光明日报》上发表了一篇题为《东大阿尔派崛起的随想》的文章，盛赞东大阿尔派的发展历程。这给了刘积仁莫大的鼓励。

从 1995 年到 2000 年，东软公司的业绩实现了 100%的年增长速度。东软从 1991 年刘积仁“下海”时的 3 万元发展到 2008 年超过 200 亿元市值的公司，其成功主要靠的就是刘积仁长远的眼光和卓越的领导能力。东软公司十分注重发展核心竞争优势，而把其他业务尽可能地外包出去。20 世纪 90 年代，刘积仁先后策划了好几个大型项目。他的做法是：从其他业务的利润中拿出三分之一来投资大型项目。如果赢了，企业能够实现迅猛发展；

软件是一个IT业的神话，要将其续写下去需要更多精明的管理者。
——刘积仁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果输了，也不至于影响企业的稳健发展。先上马超级电子档案系统（SEAS），投资几百万进去，结果赚回几千万。然后又做房地产交易管理系统等软件，结果也取得了可观的回报。东软公司在取得了多个大型项目的成功后，决定涉足医疗行业，而它上马的项目是做 CT 机。在很多同行看来，这是一个相当冒险的投资举措。即便是今天，全世界能够制造 CT 机的企业大概也只有五六家，当时听说东软公司上马 CT 机项目时，一家跨国公司负责人惊得目瞪口呆。他愣了一会儿后，笑着说道："我不觉得软件公司能做成这事。如果能成，软件公司也该能做汽车吧。"

然而，东软公司不仅坚定不移地上马了 CT 机等医疗设备，而且取得了成功。目前中国有 3000 多家医院在使用东软的医疗设备，其产品销往全球 46 个国家。当年东软生产出第一台国产 CT 机时，向山东一家医院的院长推销。一家跨国公司医疗器械部经理警告这家医院的院长："千要不要做中国民族品牌的受害者。"然而，东软公司过硬的产品质量让这家医院院长决心大胆尝试。结果没有成为"受害者"，反而成为了"受益者"。当初东软的 CT 机打入美国市场，也费了不少的心思。中国生产的自主知识产权品牌的高科技产品想要卖到经济发达国家，并不是那么容易的事情。刘积仁的做法就是走产品差异化路线。当时东软的优势是软件开发能力，于是公司就做出一个十分优秀的泌尿科软件，再将这个软件"捆绑"到 CT 机上，最终将产品卖给美国的一家泌尿专科医院。虽然东软的 CT 机不出名，但业内能够提供这种专业软件的 CT 机"独此一家"，最终打动了美国的用户。

其实，东软公司做 CT 机本质上还是发挥了其软件开发

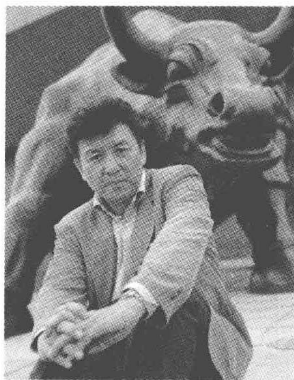
投资忠告

在市场竞争中要想获得更大的投资回报就不要畏惧风险，此外也需要"稳中求胜"的发展原则。东软公司成功的故事有助于我们反思在强者如云的市场竞争中脱颖而出的办法。不要害怕挑战，牢牢把握住你的优势并积极降低运营中的成本。

要是一天到晚担心风险，你的一生就不会有大的作为。
——刘积仁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

方面的特长。刘积仁发现，数字化大型医疗设备中最关键的核心技术在软件，这正好是东软公司的优势所在。至于 CT 机中的硬件部分的生产，则可以将其外包给国内其他生产厂商。由于新兴的市场总是被少数大公司占领，产品价格居高不下，这便促成了新的竞争者参与竞争。以前这个行业主要是 GE、西门子、飞利浦等大公司的天下，制造门槛相当高，价格也自然不菲。在早期中国市场，一台进口二手 CT 机都能卖到三四百万元的价格，有些医院甚至还要排队去抢购。刘积仁对此十分不服气。当东软公司进入此行业并取得成功后，CT 机的市场价格很快就被拉低到 200 万元以下。



东软董事长刘积仁

经过二十多年的发展，东软公司目前拥有的代码资源超过 1000 万条，公司正致力于提高软件代码复用率，降低那些不必要的重复编写代码劳动。这是东软公司大力发展的一项成本控制系统工程。2002 年公司提出了被称为“NeuSA”的东软解决方案架构。在此基础上，公司此后又构建出一个统一的知识资产管理平台“UniEAP”。今天，东软几乎所有的问题解决方案都在这些平台上完成。它不但帮助公司实现了智力资源的共享和积累，降低了公司的运营成本，而且提升了公司解决各种问题的效率。

头脑激荡：

◇ **很多软件公司都以微软、甲骨文为榜样，而东软却走向了和 GE、西门子竞争的道路。其成功有何借鉴之处？**

◇ **东软公司的长期项目投资计划对你的现实投资有何启发？**

◇ **你认为东软公司在 CT 机开发上的成功对于当前我国振兴民族自主知识产权品牌而言，会带来哪些有益的启发？**

创新并不意味着惊天动地，只要在细节上比别人做得好就有了创新。——刘积仁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

26. GE：为员工提供超值服务

GE 公司由约翰·摩根 1892 年并购爱迪生通用电气公司等三家公司后创立，现为全球最大的电子电器设备制造商。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 13 位。

GE 公司（中文名称“通用电气公司”）是全球最大的电子电器设备制造公司，其产值约占美国电工行业总产值的四分之一。GE 公司由多个业务集团组成，如果将其拆开的话，有好几个集团按销售额可以名列《财富》杂志 500 强。GE 公司在全球范围内拥有职工逾 30 万人，业务范围遍及全球 100 多个国家和地区，其制造和销售的产品约 13 万种，包括宇航仪表、喷气机导航系统、弹道导弹系统、雷达、飞机引擎、发电设备、核子反应堆、医疗器械、家用电器、水处理设备等等。2010 年公司销售额超过 1500 亿美元，利润逾 110 亿美元。GE 的成功和上个世纪公司 CEO 杰克·韦尔奇大刀阔斧的资产重组有着莫大关系。韦尔奇认为，如果公司一个业务部门的产品不能够进入全球前三强，应当果断地将其出售。这种改革塑造出了公司的竞争力。

除此之外，GE 公司的人力资源管理也是公司走向成功的重要因素。公司的一位人力资源部经理说道：“在一个家庭里面，父母关心着每一名家庭成员。在公司内部人力资源部也应以父母之情去关心公司的每一名员工，随时解答他们的问题，经常去了解他们心里在想些什么；他们在做些什么以及为什么要这样做。尽量帮助他们解决工作和生活中的困难，使他们能够心情愉悦地参加工作。”1980 年 1 月 GE 公司在加州的一名普通销售员哈桑的妻子生病住院。公司高层领导人斯通亲自去探望他的妻子，这令哈桑深为感动。此后，他每天工作达 16 个小时，以此报答公

企业的成功在很大程度上取决于人力资源管理办公室。

——GE 经营理念

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



GE 公司在 2007 年 PMA 展会上首次推出数码相机产品 G1 和 X1

司领导对自己的关怀和厚爱。1990 年 2 月 GE 公司的机械工程师伯涅特在领工资的时候发现公司少发给自己 30 美元，而这正好是他一次额外加班应得的加班费。为此，他找到了公司的部门经理，希望能够给他补发工资。3 天后，公司相关部门在核实情况后及时给他补发了工资。此后，公司领导到车间与工人进行恳谈，询问他们对公司薪资制度有何不满之处。当了解到工人们普遍认为机械工程师加班费过低时，公司领导立即召开会议制定了新的工资政策。此事还没有结束，公司高层又向《华尔街日报》的记者反映了这一情况，报道了事件的全过程。这起事件不仅在 GE 内部引起轰动，在美国的企业界也造成巨大的影响。人们了解到 GE 是一家关怀员工的公司。

GE 公司还曾做过一项调查，发现由于市场竞争压力过大，员工们在工作时普遍容易感到紧张。这不利于员工的身心健康，也会影响他们的工作效率。于是，公司请到了哈佛大学心理和体育治疗研究所的专家们，为员工量身定制了一系列缓解紧张的课程。包括运动法、节食法、沉思静默法等等。一段时间后，公司的员工们普遍感到工作时不再那么紧张了，工作热情也随之高涨起来，工作效率也有了提高，从而为公司创造出更多的财富。

头脑激荡：

◇ **你认为企业里有些员工不尽心尽力工作的主要原因是什么？企业应当从哪些方面着手对此进行改善？**

◇ **你认为一家企业的核心价值观或企业文化能够在多大程度上促进员工提高工作的积极性？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

27. NEC：让企业“动荡”起来

NEC 由日本人岩垂邦彦和前田武四郎创建于 1898 年，现主要经营 IT 解决方案、网络解决方案以及电子设备。2010 年 NEC 在《财富》全球 500 强企业中排名第 185 位。

NEC（中文名称“日本电气公司”）与中国的不解之缘结于 1972 年 9 月 25 日。当时日本首相田中角荣在访华的时候，给中国带来了一套当时世界上技术领先的卫星通信器材，随后帮助中国在北京建立起了移动卫星地面站。这套设备就是由 NEC 提供的。进入 21 世纪之后，NEC 与中国进一步加深合作。2003 年 NCE 中国研究院成立；2004 年 NEC（中国）进行重组以适应新的市场形势；2005 年 NEC 通讯（中国）有限公司成立。迄今为止，NEC 在中国拥有 62 家分、子公司，年销售额超过 45 亿美元。“苟日新、日日新”，这是 NEC 社长矢野薰的座右铭。他认为，一家企业在充满激烈竞争和变化的市场中，只有首先使自己“动荡”起来，才能不断把握市场发展机遇，在市场竞争中处于更有利的地位。矢野薰最大的野心是将来中国的汽车乃至衣服上都能应用公司的 RFID（无线射频识别）技术。这样，车辆无需停留便可通过收费站，而衣服在物流过程中也无需贴标签。

为了让企业“动荡”起来，NEC 积极主动地强化产品竞争力抢占市场先机。对于传统营销过程中的“4P”，即“Product（产品）、Price（价格）、Place（渠道）、Promotion（促销）”而言，NEC 最看重的是公司的产品。NEC 认为，其他的“3 个 P”都只是对公司产品的“锦上添花”；只有公司的产品过硬了，才能实现“长销”，其他方面只能对市场起到暂时的影响效果。就拿 NCE 的手机业务而言，自从移动通讯迈入“3G”时代以后，

在信息时代，安定的企业不安定，不安定的企业更安定。

——矢野薰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对手机制造商的技术资源储备提出了很高的要求。在这种新的竞争形势下，如果一家公司没有大量资金和技术储备，就会对市场竞争感到吃力，甚至有不少的公司会被激烈的市场竞争所淘汰。由于对市场变化有着敏锐的嗅觉加上积极筹划、快速反应，NEC 目前在 3G 领域已与全球 31 个大型运营商展开了广泛的合作，公司占据了全球 3G 手机市场 50%的市场份额。而在这其中，目前世界上最大的 3G 手机运营商日本 DoCoMo 公司中有相当数量的 3G 手机是向 NEC 定制的。2005 年 NEC 通讯（中国）的成立，也正是为了迎合这种发展的需要。



矢野薰在 2009 年举办的“21 世纪国际企业家上海论坛”上演讲

为了更好地主动求变，NEC 公司树立了“利用 IT 技术建立一个对人类和地球友爱的信息社会”的企业发展目标，并为此做出了很多切实的努力。比如，城市管理者要想实时了解城市的交通状况，传统的做法是在整个城市布满摄像头，或是在道路下面埋入传感线圈。而 NEC 的技术创新团队给出的问题解决方案则别具一格：利用 6000 至 9000 辆出租车，通过在车上装载定位和通讯模块构建出一个系统。根据出租车每隔 1 分钟自动发回来的数据可以生成路段交通状态图。这种方法不仅方便了出租车汽车公司改善服务质量，而且兼为城市管理提供了更经济的选择。

头脑激荡：

◇ **如何理解 NEC 社长矢野薰提出的“安定的企业不安定，不安定的企业更安定” 这句话？它对你的现实工作有何启发？**

◇ **你认为 NEC 在未来物联网建设中会面临哪些市场机遇？**

未来发展的动力不是占据特殊的资源，而是综合利用 IT 技术的能力。
——矢野薰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

28. ABB：诊治“大公司病”

ABB 公司的中文名称是“阿西亚布朗勃法瑞公司”，由瑞典的阿西亚公司与瑞士的布朗勃法瑞公司合并而成。2010 年 ABB 公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 237 位。

1988 年，两家有着百年历史的老企业瑞典的阿西亚公司与瑞士的布朗勃法瑞公司合并为 ABB 公司。原阿西亚公司 CEO 巴内维克出任新公司 CEO。为了降低运营成本，巴内维克大幅裁员，将原先布朗勃法瑞公司总部的员工辞退了 95%。当时，对于刚刚合并又急于拓展全球业务的 ABB 公司而言，面临着组织机构越来越庞大、运营结构越来越复杂、业务越来越多元化的状况。这种情况单靠控制成本无法实现有效增长。一般情况下，一家企业发展到一定规模后，都会或多或少地出现“大公司病”。比如内部沟通不畅、市场反应迟钝、森严的等级制度在一定程度上促成的官僚主义作风等等，这会导致大公司在市场竞争中反而会处于不利的地位。ABB 公司成立一段时间后就出现了这种情况。2002 年第一季度，公司税前利润率仅为 2.5%，到了 2002 年 9 月公司债务达 90 亿美元，净资产只有 18 亿美元，市值只有 32 亿美元，公司濒临破产。公司股价则从三年前的 33 美元跌至 2.8 美元。

面对这种情况，公司董事会迅速做出反应。2002 年公司董事长杜曼兼任 CEO，进行了新的改革。他面临的最大压力，是要想方设法让公司尽量避免破产，使得公司 10 多万名员工的生计得以维持。杜曼的改革首先是优化产品结构，将那些赢利状况良好的产品线保持下去，其余的则尽可能地出售。这种做法和上个世纪 80 年代杰克·韦尔奇对 GE 公司改组的方法相类似。在 ABB 公司的业务结构中，电力技术、自动化技术业务赢利状况良好：

ABB 是一家对全球发展有着重大价值的公司，我绝不能容忍它破产。——杜曼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

电力技术业务利润率 7.6%，自动化技术业务利润率 7.1%。杜曼上任后决定将公司的核心业务精简为这两大类并加大对其的研发投资力度。接下来他改革的第二步是通过“矩阵式结构”强化公司业务部门之间的沟通协作。



ABB 公司 CEO 杜曼 2004 年在北京召开记者会

矩阵式结构最早诞生于航空航天项目的管理中。它目前已经被很多跨国公司普遍采用。ABB 公司投资业务拓展主要是以企业并购的方式进行，公司在 1988 年成立后，十四年内并购了 150 多家企业。此外公司还兴建了很多合资企业，在全球范围内约有 1200 多家合资公司。实施矩阵式管理后，每家合资公司的经理都具有“双重领导”，需要向区域经理和业务经理汇报。这种领导方式使得公司业务拓展十分稳妥而又有条不紊，它既加速了公司的扩张速度和本地化进程，又加强了公司产品研发和市场推广的力度。为了更好地管理公司，ABB 公司对区域经理和业务经理的职责和相互之间的关系作出了明确规定。与此同时，公司还开发出了先进的信息系统，既便于公司内部沟通联络，也便于资源共享。杜曼的改革为 ABB 公司此后扭亏为盈走出危机奠定了基础。2005 年新 CEO 金乐上任后公司业绩明显好转。2005 年销售收入为 224 亿美元，净利润 7.35 亿美元。2006 年公司业绩继续增长，销售收入为 244 亿美元，净利润达到 13.9 亿美元。

头脑激荡：

◇ **ABB 公司扭亏为盈故事中的哪些方面值得我们借鉴？为何说只考虑降低成本，企业难以拥有光明的前途？**

◇ **为何惠普公司取消矩阵式管理取得了成功，而 ABB 公司应用矩阵式管理却取得了成功，从中你可以悟出些什么？**

任何员工不能只想着自己的部门，而要敢于把自己想象成集团负责人。——金乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

29. 松下：扩大员工贫富差距

松下公司的前身是松下电器具制作所，由松下幸之助创建于 1918 年，现为全球最大的家用电器生产企业。2010 年松下公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 65 位。

实行事业部制是松下公司在管理上的一大特点。所谓的事业部制，就是公司按照产品的类别划分出一个个类似于分公司的组织单元。这些单元进行独立经营和核算。分级管理人员、分级核算盈亏使得各个事业部能够最大限度地发挥出自主权并承担起相应责任。松下公司规定：决不用赢利的事业部去弥补亏损的事业部的利润缺失，各部门必须依靠自己的力量提高其利润率。在这种制度的激励下，企业的每一个事业部都能够专心致志地研究某一领域产品的技术，拓展其市场并想方设法降低运营成本。事业部制本质上采取的就是一种从集权到分权再到集权的企业经营管理模式。在这种制度中，总部对各个事业单位实施的管理原则是以结果为导向，其他的方面则不会硬性地给出规定和要求。

让每个人都了解自己的地位，不要忘记和他们讨论他们的工作表现。——松下幸之助

松下公司的这种以结果为导向的管理原则，此后被成功地拓展运用到其员工的绩效管理中。一个方面的运用就是松下有意识地扩大员工的工资收入差别。在传统的企业管理模式中，通常同一岗位层次员工收入水平差距不大，这导致了很多员工没有明显的绩效意识。有些人认为“干好干坏一个样”，所以在工作中消极懈怠。而且，在这种管理模式中，员工通常在上级的“指示”下进行工作，它的弊端便是培养出了“事务性”人才而非“创业性”人才。为了更好地激励员工强化工作的意识、提升工作的效率、在工作中积极主动创新，20 世纪 80 年代，松下公司实施了新的薪资管理制度。新的绩效评价系统将过去的七级标准改为五

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

级，从而将员工的“贫富差距”拉大。以前采用七级评价标准的结果是，绩效最好的两级占 5%，最差的两级占 3%，中间三级占 92%，而最中间的一级占到 70%。也就是说大多数同一岗位层次的员工收入水平相差无几。实施新的薪资制度后，占五级比例的员工分别为 17%、33%、33%、14%、3%。虽然级别数减少了，但主体员工的收入水平差距明显增大。而且，这种评级结果每年都会累积加权，这使得同一岗位职工在松下工作数年之后，其工资水平差距可以达到 3 倍以上。除此之外，连续三年被评为一级的员工，还可以额外享受带薪休假一个月的待遇。这种激励效果是明显的，它使得各种“能人”想方设法去争取超额完成业绩。


松下幸之助创业时期经营的产品

与这种薪资改革相配套的是，松下公司还推出了“弹性工作制”。它是其以结果为导向的管理思想在另一个方面的体现。过去松下研究人员必须到单位上班。经过改革后，研究人员每个月可以有 3 天在家里上班，对于公司不少业绩优异的设计人员，经过申请后公司可以允许其每天只需要到公司报到一下，便可以在家中进行设计工作。由于薪资制度的激励，员工们在家工作时自然也不会偷懒，他们会尽一切可能地去做出更好的工作成果。

头脑激荡：

◇ **你对松下公司提出的“事务性”人才和“创业性”人才的划分有何看法？你认为如何才能把“打工”变成“创业”？又该如何利用薪资制度的改革有效地促成这种转变？**

◇ **你的企业在绩效管理中通常会遇到哪些矛盾？为了更好地解决这些矛盾，你认为薪资制度上应作出哪些调整？**

信任员工，并赢得他们的信任。记住让他们参与同其利益有关的决策。——松下幸之助

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

30. 飞利浦：推广跨界创新

飞利浦公司由杰拉德·飞利浦创建于 1891 年，公司以生产碳丝灯泡起家，现已成为著名的电子电气制造商。2010 年飞利浦公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 231 位。

1891 年，荷兰电子工程师杰拉德·飞利浦在其父亲弗烈德里克·飞利浦的资助下，在荷兰小城埃因霍温（Eindhoven）创建了飞利浦公司。1900 年飞利浦成为欧洲第三大白炽灯生产厂家。20 世纪，飞利浦从一家家族制中小企业发展成为大型跨国公司。目前，公司在医疗诊断影像设备、监护仪、彩色电视、小家电、照明以及硅系统解决方案等领域处于世界领先水平。一份统计数据显示，全世界目前约有 250 万台利用飞利浦技术的 X 光机在为病人提供服务，每 7 台电视机中就有一台应用了飞利浦的技术。飞利浦每年为全球提供约 24 亿只节能光源，其产品为世界上 65% 的大型机场、55%的足球场地和 30%的办公场所提供照明。

由于飞利浦公司大量的产品涉及工业设计，为了更好地促进业务的发展，公司提出了“精于心，简于形”的产品设计理念。从 20 世纪 70 年代开始，公司专门成立了产品设计中心以创造出更好的产品。20 世纪 90 年代，公司产品设计中心开始注重将社会和文化方面的研究融入到产品设计之中，以期能够设计出更符合现代人审美观念、更具有实用功能的产品。飞利浦公司认为，要想产品做到精益求精，而设计既要符合人体工程学原理，又要满足人们的审美观念，必须要从多个方面去了解市场，去了解消费者的心理反应和偏好。此后公司开始大力推广“跨界创新”活动。21 世纪第一个十年，飞利浦新产品销售额占总销售额的比例已经从 25%上升到 40%。这在其他大型公司中是比较少见的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

飞利浦的“跨界创新”目前已发展成为一种企业经营理念。概括起来说，它体现在强化全方位地满足消费者的服务。比如前面提到的“精于心，简于形”的产品设计理念，就迎合了以消费者为中心的市场营销理念和 21 世纪简洁明快的时尚风格。飞利浦的“跨界创新”理念也体现在公司各个事业部门之间的合作上。飞利浦各个事业部门在研发新产品时都会进行交流，不同事业部门的人有责任去知道其他事业部门正在从事的工作和遇上的难题并给予其有力支持。这种企业经营理念除了以上两点，还体现在公司与其他厂家和商家的合作上。比如，飞利浦与施华洛世奇看来是风马牛不相及的两家公司，但它们却进行了有效合作。它们合作生产出带有 USB 记忆棒或是耳机的施华洛世奇水晶珠宝产品，这种新产品既能满足消费者装饰及审美的需要，又可应用于移动存储 PC 机信息或是欣赏音乐。这两款产品问世后受到各方面的好评。飞利浦公司也不用担心新产品的销售渠道，全世界施华洛世奇珠宝专卖店自然成为新产品的展示和销售之所。

另一个例子是飞利浦与荷兰咖啡生产企业 Douwe Egberts 的“跨界创新”合作。20 世纪 90 年代末，飞利浦公司的一名销售员和 Douwe Egberts 公司一名销售员在聊天的时候发现，现代家庭饮用咖啡的模式正在悄然发生变化。很多家庭已经不习惯于运用操作复杂的传统的咖啡壶来煮咖啡，但他们又很想能够获得鲜制咖啡的味道。于是，飞利浦公司和 Douwe Egberts 公司联手打造了一份商业企划案。飞利浦公司负责设计推出一种小型家用咖啡机，对方负责为这种咖啡机提供原料。两家公司共同投资，协同创新，一起宣传和营销品牌。此商业企划案

投资忠告

飞利浦公司推广的“跨界创新”活动对于我们企业“无边界管理”具有一定的启发意义。企业在投资经营时一定要注意深入市场，多方面去了解市场需求，倾听消费者或专业人士的声音。有效的沟通和合作能使得我们更加便捷地走向成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


飞利浦 CEO 柯慈雷在上海同济大学为学生们演示飞利浦技术

最终获得了很大成功。飞利浦的这种小型家用咖啡机上市后，七年内卖掉了2000 万台。而 Douwe Egberts 公司专门为这种咖啡机研制了 15 种以上口味的咖啡原料，和飞利浦公司一起分享到了成功的喜悦。一家咖啡企业专门为一家咖啡机制造企业定制咖啡原料，这对于一般企业而言是想不到去做的，但飞利浦公司却想到了并取得了惊人的成功。

飞利浦公司做出来的别人想不到的事情还有很多。飞利浦公司的医疗设备销售人员在与医生的沟通中，了解到病人对于动外科手术普遍存在畏惧心理，公司销售人员便在“跨界创新”会议上提出了这个问题，公司照明部的人员针对此问题想出了一个创意，那便是利用飞利浦先进的光源技术设计制造出一种“温馨手术台”。这不仅让病人在动手术时感到更加温馨和亲切，为医院提供更好的服务，而且能够加深飞利浦公司与医院之间的协作关系，这有利于公司其他产品在医院的销售。飞利浦公司 CEO 柯慈雷认为，了解消费者的需求和渴望是创新的源泉。目前，飞利浦公司在埃因霍温兴建了一座创意产业园，每天有 6000 多名来自各大公司、研究院所的人在里面工作、学习、交流和分享。

创新就是真正地去了解消费者的需求和渴望并为他们提供有创意的解决方案。——柯慈雷

头脑激荡：

- ◇ **飞利浦公司“精于心，简于形”的设计理念对你有何启发？**
- ◇ **你认为飞利浦公司大力推广“跨界创新”是否跟其产品线的特点具有一定的联系？它对我们企业投资有何借鉴意义？**
- ◇ **你认为一家企业要想策划出更多的畅销产品需要与哪些部门或人员加强联络和沟通？（参考本书第 62 个故事）**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

31. 西门子：重视人力资源开发

西门子公司的前身是哈尔斯克电报机制造公司，由维尔纳·冯·西门子创建于1847年。1966年取用现名。2010年西门子公司在《财富》全球500强企业中排名第40位。

员工培训是企业人力资源开发的一项重要任务。无论是投资理财还是企业经营目标的实现，最终都需要落实到人。在人才培训上，优秀的企业一般讲求实用性和针对性。无论是业务技能、团队协作还是企业文化精神的培养，企业培训计划都需要围绕着企业经营目标的实现去制定。对于企业的每一位员工而言，在工作中制定目标和按照岗位职责完成工作的能力，则需要通过不断反思、检讨以及必要的沟通和协作来加以强化。德国西门子公司十分注重对一个人进行综合能力的评定。西门子公司坚持把知识、经验、能力三者结合起来考评，而且更注重对能力的考评。就拿西门子公司的人才招聘而言，知识考核通常只会占 5 分钟，经验考核会占到 30 分钟，而能力的考核要占到 40 分钟。对此，西门子公司人力资源部负责人是这样解释的：知识改变是可以迅速完成的，而且人类知识量两三年就会发生很大的改变；经验是执行基本工作流程的必要基础；而能力则是领导魅力的体现。

西门子公司认为，领导魅力是公司每一位员工都需要具备的素质，而这其中包含很多非智力因素，包括广泛的兴趣、改进工作的意愿，以及有好奇心、沉着冷静、坚毅顽强的个性等等。结合前面松下公司提出的要变“事务型”人才为“创业型”人才的要求，我们也不难看出，实际上一个优秀企业所需要的，不是一个单纯执行流程的人，而是要善于在错综复杂的矛盾中找出关键性问题、主动寻求支持并在最短的时间内创造性解决问题的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

西门子公司十分重视对员工的培训进行投资，仅就西门子管理学院而言，每年的投资就超过 4 亿欧元。美国摩托罗拉公司曾经算过一笔“经济账”：企业每投入 1 美元的培训费，未来能够多创造出 30 美元的产值。除了这样高的投资回报率外，企业的培训还能使得员工增强工作的专业性，提升企业及产品的品牌形象，有力地打击竞争对手，尽可能迅速地获得更多的市场份额。

西门子公司经理人的惯常内训，十分类似“MBA 案例教学法”。与其不同之处在于，这些案例大多是西门子公司实际经营过程中遇到的“案例”，而且强调跨部门培训并与实际工作相结合。当培训进行的时候，首先让几名来自不同部门的经理人组成一个团队，针对一个发生在其他部门的问题进行案例分析。分析后，这个团队需要设计出一种解决方案。如果此方案未能获得通过，则由原部门负责人指出其缺点，以帮助其他人提高认识。而如果通过的话，此团队则有责任协助原部门解决这个问题。换句话，他们不仅仅是方案的制定者，也是解决问题的“协助人”。这样的培训不仅提升了公司经理人跨部门解决问题的能力，提高了他们解决各种各样问题的效率，而且增强了他们的团队精神。这种精神是那种所谓的户外拓展游戏培训不出来的。因为通过此过程，你可以真切地了解到同事们在干些什么并帮助其成长。它既加强了部门之间的联系，也增进了同事之间的友谊。

西门子公司有一句管理名言，叫“只有摩擦才能创造出火花”。它强调公司经理人要打破部门的边界，与来自其他部门，甚至来自国外的同事交流。在分享、碰撞的过程中进行组织学习、激发创造思维。经过这样的培训，员工被编织成一根使西门子团队更加具有

投资忠告

西门子公司在人力资源开发方面的经验，给我们的现实投资管理会带来很多有益的启发。管理不应仅仅是事务处理，它更是一种顾问和咨询的过程；与此同时，它在战略发展方面还有着一定的要求。企业管理应多注意朝后面两个方向发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

凝聚力和战斗力的纽带。

西门子公司每年会举行一次大型圆桌会议，主要讨论五方面的议题：第一，猜测公司团队和重点员工的潜能；第二，回顾过去一年的业绩；第三，对与业绩挂钩的薪酬体系提出建议；第四，制定具体的加强公司竞争力的措施；第五，在猜测潜能的基础上，为员工设计出培训计划，包括技术培训、经理人培训、工作轮调、项目任命、薪酬调整等。在这种圆桌会议上，诞生过很多新的与薪酬挂钩的措施，比如“学习榜样”、“流程质量监控”、“最佳实践共享”等。“学习榜样”就是每位员工都要在竞争对手或其他公司中找出优秀的公司及其解决问题的方案进行学习，“流程质量监控”就是每位员工都有权对公司运作的整体流程质量进行监控并提出改进意见，“最佳实践共享”就是分享成功的案例。



西门子总裁罗旭德（左）被上海同济大学授予“荣誉教授”称号

西门子公司的人力资源管理组织模式也比较独特。公司人力资源部分为人事事务部、人事顾问部和人力资源战略发展部三个部门。人事顾问就像面对企业客户一样面对公司各部门的经理和主管并提供服务，人事事务部和人力资源发展战略部人员则在背后对人事顾问给予支持，不直接面对部门经理和主管。西门子公司认为所有员工都是公司合作伙伴，必须享受很好的“服务”。

头脑激荡：

◇ **从西门子公司的人力资源管理中你能学到些什么？**

◇ **你认为国内中小企业培训力度普遍偏弱的主要原因是什么？**

◇ **如果要你在企业推行类似于西门子公司的“最佳实践共享”活动，你如何将其与企业员工的薪酬挂起钩来？**

富有创造力的员工和高效的工作流程，将会给我们带来超乎寻常的机会。
——罗旭德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

32. 三星：打造出敏捷的身手

三星电子公司由李秉哲创建于 1969 年，现发展为集电子、机械、化工、金融及贸易为一体的跨国集团。2010 年三星集团公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 32 位。

1969 年韩国商人李秉哲创建了三星电子公司。公司在创立之初还是一家为日本的索尼和三洋代工的企业，经过数十年发展，公司目前已经成为韩国最大的企业集团。畅销书《蓝海战略》的作者，曾经把三星电子的成功视为一个运用“蓝海战略”的经典案例。三星电子的成功主要在于持续的产品创新以及在流程和服务上的创新。三星公司总裁尹钟龙曾提出过一个广为人知的“生鱼片理论”。其基本意思是说，当你第一天抓到一条上等鱼时，你可以在第一流的日本餐馆里卖个好价钱，但如果等到第二天再去卖的话，你可能只能以一半的价格出售给日本的二流餐馆。待到第三天，你可能只能以原价四分之一的价格出售。如果你迟迟不出售的话，最终只剩下“干鱼片”。因此，在把新产品推向市场的时候，动作一定要快，必须将产品变成“生鱼片”才行。

尹钟龙有一次在接受媒体记者采访时指出：“在数字时代，你可以拥有很多机会去扩张产品线。但是，公司发展的关键是如何在‘体积’变大的时候保持敏捷的身手。在模拟制式时代，知识和技术的积累以及勤奋可以作为企业的制胜之道，而在数字化的竞争时代，企业发展最重要的是创新和速度。”在三星公司，有一个著名的“VIP”大楼。不过这个“VIP”不是代表“非常重要的人”，而是代表“价值创新项目”。很多公司项目参与者吃住在这个大楼里，以提升项目的完成速度。为了加快公司市场营销与产品生产之间的衔接，三星公司还进行了流程的再造，运用

在数字化竞争时代，企业发展最重要的是创新和速度。
——尹钟龙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了供应链管理系统（SCM）、客户管理系统（CRM）、企业资源规划系统（ERP）以及产品信息系统（PDM）等技术。这使得产品的平均库存时间从1997年的8周降低到了2002年的3周。

与崇拜成吉思汗的甲骨文公司CEO拉里·埃利森一样，三星公司的高管李相铉也是一个非常推崇成吉思汗的人。在三星公司的很多员工看来，三星公司的管理有些类似准军事化管理。三星公司的管理其实和成吉思汗的治军有不少相似之处。首先是“赏罚分明”。成吉思汗对于在战争中士兵应分得的战果及应承担的责任都强调必须作出明确规定。三星公司对于员工管理也十分强调赏罚分明。公司员工只要是业绩出现明显的持续增长，在公司里就会提升得很快，但如果业绩一直不好，也会受到相应处罚。为了保证这种制度的执行，三星公司有着严格的等级制度。在三星有一种不成文的“喝忠心酒”的仪式：下级为了表示对上级的绝对服从，会把一些杂物，甚至包括皮鞋和袜子扔入酒缸，然后当着上级的面喝这种酒，以表示对上级命令坚决服从。

其二是以业绩为导向。成吉思汗向来以夺取战斗的胜利为终极目标。至于达到这种目的的手段，则可以是多种多样、灵活机动的。在三星公司，遍布着系统而严格的业绩考核指标，不仅仅是销售部门要考核其业绩，研发、生产、市场等诸环节都有着严格的指标考核要求。公司建立了员工奖金直接和公司整体效益挂钩的制度，并向公司管理人员配发期权。迄今为止，三星公司已将4%的股份配发给了公司将近1000名的主管。

其三是信息沟通的能力。成吉思汗的军队曾经十分擅长运用灯火、烟雾、旗帜、号令来保持军队信息沟通的顺畅。而在三星公司，则遍布着复杂

投资忠告

企业在生产经营的过程中，既要有强大的产品开发能力，又要有稳妥的产品开发策略和步骤。三星公司打造敏捷身手的故事值得我们思考如何增强企划力。为了实现这个目标，我们需要在企业内部及外部信息的沟通环节上加大投资的力度。

拿破仑在军校就已熟悉欧洲的地理和历史，这种未雨绸缪的精神令人钦佩。
——尹钟龙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


三星 CEO 尹钟龙（右二）2007 年率公司高管访华

的信息网络。这种网络详细到了公司各地区负责业务的营销经理能在第一时间获取卖场销售数据，包括市场上哪款产品好卖、公司哪款产品好卖、公司产品在卖场的库存如何等等。比如，三星公司与百思买公司就签订了协同补货（CPFR）协议。在外界看来，这只是一个普通的供货管理协议，但它实际上是为三星公司庞大信息系统增添了一个“神经末梢”。根据这份协议，三星公司与百思买公司在供应链上共同管理产品采购预测与库存信息，共享客户消费信息。这些信息能够使公司市场营销部比较明确地判断出当前客户的需求和偏好，并以此为基础调整公司产品的铺货布局及未来产品研发的方向。

为了增强参与全球市场竞争的实力，三星公司十分注重学习和人才培养。三星公司选取了很多国外的大企业作为学习对象：向日本索尼学习经营管理，向美国 Nordstrom 百货公司学习客户服务，向美国惠普学习产品数据管理系统，向美国麦当劳学习行动标准手册制定，向美国 The Limited 服饰店及微软学习市场营销，向美国 3M 公司学习商业理念。除此之外，三星公司前董事长李健熙还提出了“美国式管理、日本式生产”的口号，为此不惜重金招募了大量人才，三星公司硕士以上学历者已近万人。

头脑激荡：

◇ **三星公司在增强执行力方面的举措中有哪些值得我们学习？**

◇ **在你的企业里有专门的向其他企业学习的内容安排吗？你能否借鉴三星公司的一些做法更有效地改善现状？**

◇ **三星公司与卖场实现信息共享对你能带来何种启发？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

33. LG：完结型事业结构

LG 公司由韩国人莲庵具仁初创于 1947 年，现为业务涵盖电子、化学、贸易和金融业等领域的跨国企业集团。2010 年 LG 公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 67 位。

LG 公司起步于 1947 年，以化工业务起家后涉足电子业务。公司以“Lucky Goldstar ”为名称，旗下拥有“乐喜”（Lucky）和“金星”（Goldstar）两个著名品牌。1995 年公司采用“LG Group ”为企业名称，中文名为“乐金集团”。2010 年 LG 公司的销售额为 788 亿美元。目前 LG 公司在全世界拥有约 17 万名员工，在全球 171 个国家和地区建立了 300 多家海外办事机构。其业务领域主要包括电子电机、机械金属、化学能源、贸易服务、金融以及公益事业、体育六大领域。LG 电子是 LG 公司最大的子公司。2002 年 LG 正式成立了中国技术研发中心，2003 年公司兴建 LG（中国）总部大厦。2004 年 4 月 23 日，LG 公司 CEO 金双秀召开新闻发布会，宣布“LG 电子（中国）有限公司”将更名为“中国 LG 电子有限公司”，表明拓展中国市场的决心。

这种更名，其实是 LG 公司倡导建立“完结型事业结构”企业经营理念的体现。1993 年 LG 公司进入中国市场的时候，起初是准备把中国当成制造基地。当时 95%的产品从中国工厂出来后都直接出口到国外。20 世纪 90 年代末，随着中国经济的迅猛发展，LG 公司的领导层越来越意识到了中国市场的重要性，他们于是树立了建立“完结型事业结构”的发展雄心。简单地说，这就是从本土化生产到本土化销售的一体化战略发展目标。从 1993 年至 2002 年，LG 公司在中国市场一直处于亏损状态。但是，LG 公司放眼于未来，它用韩国的盈利弥补中国市场，力图使公司在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



LG 公司 CEO 金双秀（中）2006 年在北京参加新款手机上市活动

中国成为一家拥有完结型事业结构的企业：从核心零部件、原料到整体产品的生产，到产品的销售都要能够在中国完成。在此战略支持下，LG 公司发挥出了“十年磨一剑”的精神，在中国进行产业布局，它在广州、惠州、南京、杭州、上海、青岛、烟台、大连、沈阳、天津等中国数十个城市创建了生产基地或分公司，将家电、建材、日化等公司重要的产业部门都在中国扎下了根。目前，公司在惠州生产的光驱，产量已达世界第一；在南京生产的等离子电视模块，核心技术研发已经可在本地完成；在天津的工厂，2003 年申请的专利数已位居中国前三位。LG 公司在中国已经开辟出了完善的销售渠道。

2002 年 LG 公司在中国的市场销售额为 40 亿美元，2003 年迅速攀升至 70 亿美元。2004 年第一季度由于市场竞争激烈，公司在韩国出现了 20%的营业亏损，但海外市场的盈利却弥补了此亏损，这在很大程度上得益于中国市场的贡献。2010 年 LG 公司在中国市场的销售额已经超过 160 亿美元。中国俗话说，“强龙斗不过地头蛇”，LG 公司“十年磨一剑”地在中国发展，建立了完结型事业结构，最终使得它在面对中国本土企业竞争时感到从容不迫，而那些曾以“地头蛇”自居的本土企业则充满危机。

头脑激荡：

◇ **你认为 LG 公司看好中国市场的主要原因是什么？**

◇ **LG 公司在中国推进“完结型事业结构”的建立，这对我们的企业投资或市场营销工作会带来哪些有益的提示？**

◇ **你认为一家企业该如何处理好利润率与市场占有率的关系？**

要想成为一家真正意义上的本土化企业，就需要按照当地企业的做法去做。——金双秀

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

34. 富士通：内部职工风投

富士通公司的前身是富士通信机制造株式会社，1935年由富士电机的通信和电话设备事业部门独立出来后建立。2010年公司在《财富》全球500强企业中排名第138位。

1923年8月日本古河电气工业株式会社与德国西门子公司合作创建了富士电机制造株式会社。“富士”最初的英文名称不是现在的“FUJI”，而是“FUSI”，取自古河电气的首音“FU”和西门子的首音“SI”。1935年6月富士电机制造株式会社的通信和电话设备事业部独立，由此成立了富士通信机制造株式会社。其名称中的“通信机”，在日语中就是“电话机”的意思。1937年，富士通公司开始制造载波通信设备。20世纪50年代，富士通公司成为日本第一家制造电子计算机的企业。目前，富士通公司已经发展成一家横跨半导体电子元器件、计算机通讯平台设备、软件服务等领域的综合性IT企业。公司全球有15万名雇员在为60多个国家和地区的客户提供技术先进的IT服务，是全球第三大IT服务企业。2010年公司销售额超过500亿美元。

富士通公司在业界以积极创新进取而闻名。当初富士通社长冈田完二郎痴迷于高新技术，他在咨询过电子专家和富士电机经营者后，认为兴建电子计算机工厂未来会大有作为。但此想法当时遭到了董事会的反对。但由于冈田完二郎和富士通母公司富士电机的高管的特殊关系，这项计划最终被批准了下来。此计划的顺利通过，使得富士通公司后来把握住了全球计算机产业发展的巨大机遇。20世纪90年代，为了更好地在未来市场发展中抓住新的机遇，富士通公司借鉴许多欧美国家企业的做法，在企业内部员工中实施“风投”制度。这一做法的细则是：在富士通工作

单靠电信业务，富士通就不过是一个承包工厂，无法获得长足的进步。
——冈田完二郎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



富士通社长山本正巳

三年以上者，不限国籍和职位，均可向公司递交创业计划书。创业计划书项目一般限于和公司经营范围相关的高科技领域，每半年征集一次选题。凡创业计划入选者，可在与富士通公司解除劳动合同的同时，由公司投资让其实现从“打工者”到“老板”的飞跃。当然，富士通公司的这种风险投资是慎重的，要经过层层审查和评定。如果通过的话，创业计划的提供者可以其智力和技术入股，由富士通公司的内部员工风投基金进行风险投资。富士通公司审查创业计划书首先要看人，主要考察该创业员工的思想和心理素质，考察其是否具备敏锐的市场嗅觉、创业激情以及较强的抗风险意识。其次还需要在诸多创业计划间进行横向比较，以选出三至五个最优的方案。

比如，1995 年，在富士通公司工作的中国员工梁钢的创业计划书获得了通过。此后，公司投资 100 万美元帮助其成立了通力公司。作为出资方，富士通公司占有通力公司 35%的股份。除此之外，富士通公司还额外拨款，赞助梁钢去发达国家学习产品制造、市场营销、企业管理知识。此后通力公司在经营中遇到困难时，富士通公司还给予其支持。由于创业计划科学，加上富士通的鼎力支持，通力公司的软件上市后很快便打入了国际市场。

头脑激荡：

◇ **你认为什么样的企业适合运用富士通公司的这种风投制度创造新的利润源泉？这种风投制度与股权激励有何异同？**

◇ **富士通公司采取这种风投制度能够给公司未来的发展带来哪些好处？在现实操作中应注意规避哪些风险？**

诚如剑道一样，融合肉体、精神、技术于一线，你就能获得最大成果。
——山本正巳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

35. TCL：资本运作创品牌

TCL 公司的前身是 TTK 家庭电器有限公司。1985 年 TCL 通讯设备有限公司成立，后组建为 TCL 集团，现已发展成为涉足多媒体、通讯、家电、房地产等领域的多元化企业。

TCL 公司英文缩写释为“The Creative Life”，意即“创意改变生活”。TCL 的成功和其领导人李东生的领导力是分不开的。TCL 公司的前身是惠州市的 TTK 家庭电器有限公司，主要生产磁带。李东生原是 TTK 公司技术员，后成为公司高管。1985 年 TTK 与港商合资创立 TCL 通讯设备有限公司，后改组为 TCL 电子集团。1993 年李东生担任 TCL 电子集团总经理，1996 年他出任 TCL 集团总经理。在李东生的领导下，TCL 公司由一家不出名的地方企业发展成为一家国际公司。李东生高超的股权和资本运作技巧为 TCL 的迅猛发展作出了重要贡献。1996 年 TCL 集团与惠州市政府签订了授权经营合同，从企业创建开始到 1996 年的 3 亿元资产归政府所有，此后 TCL 净资产如果每年增长率超过 10%，超出部分按照一定比例增发为股份奖励给管理层或以优惠价出让。在这种股权激励的作用下，2002 年 4 月 TCL 集团的高管合法分享了企业五年来增量资产的四分之一，总价值达到 4 亿元。同时，五大海外战略投资者拥有了企业 18.38%的股份。

1996 年起，李东生开始寻求公司的快速扩张之路。当他获知香港长城电子集团转让股权时，主动上门洽谈收购。不料，“半路杀出个程咬金”，一家外商突然出现，以高出 TCL 报价 15% 的价格参与竞争。李东生在明确困境后四方探听消息，此后他获知香港陆氏集团正在大陆寻找合作对象。李东生在对该集团多方面了解后，果断地决定上门合作，仅用两个月时间就完成收购。

一个人要想成功，每个阶段设定的目标必须切合实际及经努力可以达致。——李东生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



李东生（左二）代表华萌基金向母校华南理工大学捐赠3000万元

TCL集团收购陆氏集团的彩电业务共注资1.5亿港元，占其60%的股份，此项目完成后第二年即赢利1.2亿元。此外，TCL集团还借此拥有了陆氏集团原有的海外经营机构。

TCL集团在资本运作中始终强调打造企业品牌和有效控制营销网络。2003年11月集团与法国汤姆逊公司达成合资协议。集团持有合资公司67%的股份。TCL将中国大陆、越南及德国的彩电及DVD生产厂房、研发机构及销售网络并入新公司，汤姆逊公司则将其位于墨西哥、波兰及泰国等国的彩电生产研发基地及欧美等市场的营销网络并入新公司。新公司成立后，销量超过了韩国三星电子而成为全球最大的彩电制造商。法国汤姆逊公司在传统彩电领域拥有34000多项专利，包括全球第一台互动电视的专利技术，除了这些技术优势外，它在欧美市场还具有成熟的营销网络，这都为TCL提供了便利。2004年1月TCL集团吸收TCL通讯公司整体上市成功。2004年9月TCL通讯公司在香港分拆上市成功。2004年10月，TCL通讯公司又与阿尔卡特公司合资组建TCL阿尔卡特移动电话有限公司。据摩根士丹利研究分析，此合资公司成立后，TCL通讯公司的手机年销量将达2000万部，从而一跃成为中国手机销量第一的制造商。

头脑激荡：

◇ **李东生领导TCL公司从一家不出名的地方企业成为著名的国际公司，你认为他的成功最主要靠的是什么？**

◇ **结合本篇TCL集团运用股权激励的故事，你认为通常在什么样的情况下企业利用股权激励会产生良好的效果？**

作为一名企业家，要有穷且益坚、不坠青云之志的优良品格和顽强斗志。——李东生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

36. 海尔：提升员工的执行力

海尔公司的前身是青岛电冰箱厂，后在张瑞敏的领导下发展成为全球著名的家电生产企业，现“海尔”已成为中国最具价值的品牌。2010 年海尔公司的销售额为 1357 亿元。

1984 年 12 月 26 日张瑞敏在相关部门领导的安排下，带着新的领导班子来到青岛电冰箱厂。当时青岛电冰箱厂亏空 147 万元，产品无人问津，员工人心涣散。后来在张瑞敏的领导下，海尔公司的产品质量和销售业绩迅猛地发展起来。1997 年美国《家电》杂志评选出全世界范围内增长速度最快的家电企业，海尔公司超过 GE、西门子等公司，名列榜首。1998 年张瑞敏应邀登上哈佛大学讲台，海尔成功的案例被编入哈佛大学教材。2005 年 8 月海尔公司被英国《金融时报》评选为“中国十大世界级品牌”之首。目前，海尔公司已在全球 30 多个国家建立了本土化设计中心、制造基地或贸易公司，全球员工总数超过 5 万人，公司已发展成为大型的跨国企业集团，2010 年销售额为 1357 亿元。

绝大多数人想必都知道张瑞敏亲手策划的“砸冰箱”事件，但对于事后发生的事情知道的人可能就不多了。当砸烂 76 台冰箱后，张瑞敏发动和主持了一个又一个的会议，这些会议讨论的主题非常明确集中。比如，“我目前所在岗位中存在着质量隐患吗？”“我的工作会对产品质量造成什么样的影响？”“我的工作会影响谁？”“谁的工作会影响我？”“从我做起，从现在做起，我们应该如何提高产品质量？”在这一系列的讨论中，员工们深切认识到了产品质量的重要性。而且他们也明确了产品质量的决定权就掌握在自己的手中：只要树立强烈的产品质量意识，在生产经营的各个环节中努力把握细节，产品质量是可控的。

所谓的不容易，就是把公认的容易的事情做对一千遍。

——张瑞敏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有了质量意识后，要想使企业更好更快地发展，还需要员工具有强大的执行力，为此需要很多优秀的管理思想。海尔公司吸收了中国传统文化的思想精髓，创造性地提出很多独具特色的企业管理理念和方法，它们将企业文化和人力资源开发有机地结合起来。比如，“有生于无”的文化管理理念、“赛马不相马”的人才管理理念、“先谋势后谋利”的战略管理理念、“品牌是帆”的市场管理理念、“走出去、走进去、走上去”的国际化经营理念、“SBU”（人人都是有责任的老板）的市场链管理理念、“OEC”（日事日毕、日清日高）的精细化管理方法等等。这些理念和方法不但具有思想性，而且传述、操作起来都比较简单，这样在实际工作中就非常有助于提升员工们的执行力。

以 OEC 治理为例，它强调了员工每天都必须给自己以压力和约束。所谓“OEC”，是 Overall（全方位）、Everybody（每人）、Everyday（每天）、Everything（每件事）、Control（控制）、Clear（清理）的英文词汇的首字母的缩写。形象地概括起来说那便是“日事日毕、日清日高”。海尔公司的 OEC 治理大体上由三个框架构成，即目标体系、日清控制体系和有效激励体系。其基本流程是首先确立工作目标，然后确立完成工作目标的工作事务，最后用与绩效挂钩的方法来激励全体员工高效优质完成一切工作事务。在公司的目标管理体系中，做到“天天有事做，事事有人管”。

投资忠告

投资的核心任务就是控制成本。控制成本不是“统计成本”，它需要有效地在企业内部激发员工的潜能，寻求各方面的支持，最大限度地保障工作流程的标准化和质量及服务的优异性。换句话说，企业成本控制最终需要落实到对人的控制。

在海尔公司，你基本上找不到任何一个没有责任人的角落，每一张单据或是一个工具的保存，你都可以找到具体的责任人。在工作的时候，员工们均要使用“3E”工作记录卡，记录每人每天对每件事的日清过程和结果。每个人每天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



1985 年青岛电冰箱厂“砸冰箱”事件发生时的现场

工作的具体内容、所做数目、完成情况都有详细的记录。这不仅能够监督和激励员工们提高工作的效率，而且为员工绩效的评估提供了客观的参照。在海尔公司，每个车间里都设有“日清栏”，可以清楚地看到车间里每天的纪律、工艺、生产、质量、物耗执行等情况。为了更形象地对员工工作流程质量进行监控，海尔还创造性地提出了“质量价值券”的管理方法。每名员工都有一本质量价值券手册。公司管理层在检查员工工作质量时，以不同颜色的质量价值券对员工工作质量进行现场评定，红色质量价值券用于奖励，黄色质量价值券用于处罚。当员工收到这种质量价值券的时候，要签收表示确认。

可以说，海尔公司的这种精细化管理就是传统的“奖惩”制度在现实工作中的深入贯彻落实。它能够有效地激励企业员工“多干事、干好事、好干事”，这些举措使得员工们在理解并落实了这一管理的模式和方法后，都不觉得工作是一种可以随心所欲、偷工减料的行为，而是一种需要聚精会神、争分夺秒进行的创造过程。张瑞敏平日十分注重学习，研究市场需求的变化，他对互联网也颇感兴趣，他表示自己相信 Facebook 今后业绩能超过谷歌，理由是后者侧重于满足需求，而前者侧重于创造需求。他倡导员工要走“倒逼”式创新路，让市场需求推动企业发展。

头脑激荡：

◇ **海尔公司“日事日毕、日清日高”制度对你有何启发？**

◇ **你的企业平时是怎样去强化产品质量和服务意识的？**

◇ **你怎样理解张瑞敏所说的“人人都是老板”这句话的内涵？**

每一个人都是责、权、利的中心，人人都是经理，人人都是老板。

——张瑞敏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

37. 美的：分权管理提高战斗力

美的公司的是前身是顺德北滘镇塑料生产厂，由何享健等人创建于1968年。1980年公司进入家电行业，1981年使用“美的”商标。2010年美的集团销售额为1200亿元。

1968年，年仅26岁的广东顺德人何享健带领23名村民创办了北滘镇塑料生产厂。20世纪80年代，美的公司进军家电行业并发展成为美的集团。2008年，在广东省经贸委发布的“广东省百强民营企业”中，美的集团名列第1位。美的公司从一家小型企业发展成为大型集团，为国家经济作出了卓越贡献。从2002年至今，美的公司已累计为国家上交税收超过160亿元。美的公司的迅猛发展主要发生在21世纪。2002年美的公司提出“大白电战略”，主要发展冰箱、洗衣机、空调。仅仅过了两年，美的公司的这三个产品均实现了对竞争对手的全面超越。目前，美的在空调（包括中央空调）、洗衣机这两个领域里已经达到了行业第一的水平，曾徘徊于十名开外的冰箱也跃居到行业第2名。除了“大白电战略”外，公司还积极发展小家电产业。美的小家电起步于电风扇，现已发展出了30多个产品类别。目前有10个产品的产销量排到了业内第一，比如电风扇、电饭煲、电磁炉、饮水机、微波炉、洗碗机等，其在市场的占有率均超过40%。

美的集团的管理理念，用何享健的话来说，那便是“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”。作为一家年销售额过千亿元的大型企业集团的董事长，何享健平时看上去并不是很操劳。一般很少见到他用手机。如果不出公差他可能一个星期有三四天都会泡在高尔夫球场。然而，何享健并不会因为自己不用手机或经常去高尔夫球场，就使集团的运作秩序出现混乱，因为他

对于管理人员，应当少说、多干、悄悄干；稳健、现实、少浮躁。
——何享健

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

已经通过一系列制度使集团里的各级干部们能够将公司管理得有条不紊。



美的创始人何享健（左二）和美的电器总裁方洪波（左一）视察公司

就拿美的集团的分权制度来说，它最大限度地给予了管理层财务权、人事权、定价权等权力。何享健曾经说过，我通常每年只计算集团能够赢利多少，下面的人能赚多少我不管，你能赚的就去赚。他只给职业经理人一个考核的目标，以此衡量其市场经营管理能力，其他的则放手让他们去做。比如，美的微波炉电器制造有限公司总裁朱凤涛计划聘请一个年薪数百万元的外国资深工程师，此计划不需要集团总裁批准，他独自就可以拍板。再如，美的集团如果新建一个事业部，其经理对于项目牵涉到的数千万元投资，可以自行定度。美的下属公司销售经理对于产品定价也拥有权力，集团不在乎你卖多少钱，而是把成本明确告诉你，底下的事你自行决策。

何享健曾为集团制定并印发了厚厚的《分权手册》。这份手册明确地规定了整个集团经营管理流程中的所有重要决策权的归属问题，为集团分权提供了切实的制度保障。根据这份手册的相关规定，美的集团的下属公司及所辖的事业部拥有高度自治权，它们可以自行决策研发、生产、销售整个价值链上的所有环节。同时，集团各个事业部还拥有人事任免权，事业部的总经理可以自行组阁，并拥有数千万元甚至数亿元的资金的直接审批权。

头脑激荡：

- ◇ **你认为美的公司在家电行业中成功的最主要原因是什么？**
- ◇ **美的集团的分权制度对于你的现实工作会带来哪些提示？**
- ◇ **你认为美的集团的分权制度和“用人不疑、疑人不用”的管理思想有何相通之处？在现实中如何进行有效监控？**

我们要为市场和消费者设计组织，把权力放到最需要它的地方。
——方洪波

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

38. 波音：精细化管理促效益

波音公司的前身是太平洋航空制品公司，由美国人威廉·波音创建于 1916 年。1996 年公司入主麦道公司。2010 年波音公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 91 位。

1916 年 7 月 1 日美国人威廉·波音创建了太平洋航空制品公司，于 1917 年更名为“波音公司”。1929 年公司更名为“联合飞机及空运公司”。1934 年公司按照美国政府法规拆分成三个独立公司：联合飞机公司（现联合技术公司）、波音飞机公司、联合航空公司。1961 年，波音飞机公司更名为“波音公司”。1996 年，波音公司宣布控股世界第三大航空公司麦道公司，注入资金 133 亿美元获得麦道公司 65%的控股权。2000 年波音公司与 GM 公司达成协议，出资 37.5 亿美元收购其下属的休斯电子公司航天和通信业务部，从而使得波音一跃成为全球最大的商业卫星制造商。目前，波音公司不仅是全球最大的民用飞机和军用飞机的制造商，也是世界上最大的飞机出口商、美国最大的出口企业。

作为一家大型的制造企业，波音公司的全球供应商约有 4000 多家，包括一级供应商和二级供应商。为了更好地在制造时进行管理，波音公司在其内部推行了精细化制造管理模式。除了精细化制造管理外，波音公司的材料管理、零部件配送、运营中心也实现了精细化管理。波音公司在西雅图的材料管理和零部件配送中心，实行 24 小时运营制度，每天大约能够处理 3000 个客户的业务，每年能够为超过 100 万的客户提供零配件支持。在波音公司的零部件配送中心，储存着公司所需的小型、中型和大型零部件，所有的零部件货物都能用计算机进行识别管理并明确其运送和提取的工具。波音公司通过条形码建立了信息数据库，信息数

没有什么创新是荒诞不经的，也没有什么创新是不能够做到的。——威廉·波音

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

据库中通过简易代码可以帮助识别公司飞机的型号。比如B代表747型，T代表767型，W代表777型，Z代表787型等等。波音公司的精细化管理取得了明显的效益。从1999年至2005年，波音公司通过这种精细化管理系统使波音737飞机的生产线从三条并成一条，库存周转率比原先提高了约90%，生产占地面积比原来下降了约40%，而飞机制造的电能消耗则比原来下降了约50%。通过精细化管理系统，波音公司还积极加强与本地供应商的合作，以节约公司的采购成本，提高公司服务的响应速度及工作流程的质量。



波音董事长兼CEO麦克纳尼和妻子海蒂

波音公司的成功，主要得益于其知识积累和技能强化的深度与广度。精细化管理即是促进这一过程的方法。波音公司的精细化管理不仅落实到公司制造等运营部门，而且落实到了人力资源开发的过程中。波音公司的人力资源开发课程包括“向经理层过渡”、“当好中层经理”、“战略领导研讨会”、“高级管理人员项目”以及“全球领导人项目”等等。为迎接新的工作和更大的挑战，公司部门经理和高管都要明确指出其事业转折点，公司经理人必须具备商业领导才能、经营领导才能、人力资源管理领导才能以及人性化领导才能。公司经理人需要系统地学习航空航天、综合技术、管理方法、商务技巧等知识。在商务技巧中，最关键的是则是要学会如何有效地与人沟通以及如何拓展业务。

头脑激荡：

◇ **你认为企业实施精细化管理时关键要处理好哪些关系？**

◇ **波音CEO詹姆斯·麦克纳尼倡导从关注人的成长来解决企业面临的问题，这种观点会给你带来什么提示？**

我倾向于首先从关注人的成长而不是公司运营战略或产品入手解决问题。
——詹姆斯·麦克纳尼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

39. 福特：让世界更加美好

福特汽车公司由亨利·福特创建于 1903 年。由于福特喜欢小动物，所以公司英文标识被设计成一只小白兔图案。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 23 位。

1896 年爱迪生照明公司总工程师亨利·福利研制出四轮汽车。1899 年他在威廉·墨菲的资助下创建底特律汽车公司。由于制造质量不过关，此公司于 1901 年初解散。此后，亨利·福特潜心于技术改进，并于 1901 年 11 月成立亨利·福特汽车公司。后来，他和公司首席技术顾问亨利·利兰产生矛盾，离开这家公司后他在亚历山大·马尔科的资助下于 1903 年创立了福特汽车公司。原先的那家亨利·福特汽车公司则由亨利·利兰改组成凯迪拉克汽车公司。此后福特又与马尔科就企业经营问题产生矛盾，最终他以 17.5 万美元出售了股份后重新创建了福特汽车制造公司。1908 年此公司开发出著名的“T 型车”，受到了美国百姓的欢迎。1913 年公司开发出了世界上第一条汽车生产流水线，使得 T 型车的产量达到 1500 万辆，创造了不朽的工业神话。

福特汽车制造公司在经过将近一个世纪的发展后，曾经经历过一次公司历史上最大的危机。从 2000 年 8 月起，公司陆续发现使用了凡士通轮胎的汽车出现明显质量问题，于是开始不断召回。到了 2001 年，福特公司共计花费了约 135 亿美元替换这种车上的 2000 万个轮胎，这造成公司 2001 年亏损达 54.5 亿美元。就在这一年，福特公司创始人亨利·福特的曾孙比尔·福特出任公司 CEO。比尔·福特上任后自感压力颇大，而且由于公司突然之间出现巨大危机，他也认识到了人世间的变化无常，于是便开始研究东方佛学，以缓解压力、净化心灵。他研习了禅宗、藏传

成功的秘诀，在于懂得如何把脚放在别人的鞋子里。
——亨利·福特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

佛教以及内观禅修法，走访了一些中国医生尝试针灸，并练习瑜伽和跆拳道。与此同时，比尔·福特也成为了一名严格的素食主义者，而且从不饮酒。比尔·福特后来对《商业周刊》的记者讲述了这样一番话：“名望、财富和权利，对我来说都没有什么吸引力。它们从小就伴随我长大，我知道它们其实无法给人带来真正的快乐和幸福。” 比尔·福特非常喜欢这样的佛学教诲：“洞察的力量，接受、仁爱和宽恕的力量是消除人间痛苦的手段。只有具备了它们，名望、金钱和权力才能够变成造福于人类的有意义的工具。”



福特公司创始人的曾孙比尔·福特

比尔·福特的修行经历转变了他的思想，也转变了他的经营理念。在其任期内他始终关注造福世界。他树立了“绿色福特”的经营理念，将公司汽车的很多部件设计成由可循环材料制成，很多部件可以多次重复使用，这不但使得汽车修配起来变得更加经济，而且有利于环保。福特公司的很多工厂开始启用光伏发电和风力发电以保护环境。公司也为汽车排放制定了严格标准。公司在汽车制造材料和能源等方面则加大科研力度，以减少人类对石油的依赖。除此之外，比尔·福特还创立福特信贷公司，为全世界 40 多个国家和地区的 1 万多家经销商提供信贷服务。目前此公司总资产超过 1400 亿美元，每年净收入超过 10 亿美元。

一家伟大的公司不仅能提供优秀的产品和服务，还应尽力使世界更美好。
——比尔·福特

头脑激荡：

- ◇ **福特公司从 2001 年起重塑品牌形象的关键措施是什么？**
- ◇ **比尔·福特修行东方佛学思想后思想转变的历程对你的投资工作或现实生活会带来什么样的启发？**
- ◇ **你认为在构建和谐社会的过程中企业应起到什么作用？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

40. 戴姆勒：遵循自然之道创新

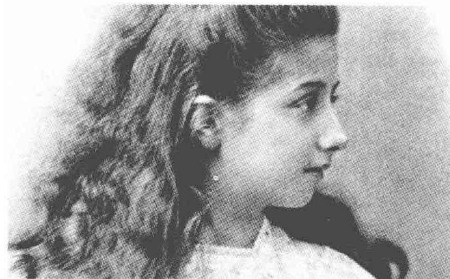
戴姆勒公司由德国人戈特利布·戴姆勒创建于 1886 年。1926 年公司与奔驰公司合并，组建成新的公司。2010 年戴姆勒公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 30 位。

1883 年德国人戈特利布•戴姆勒和迈巴赫发明了世界上第一台汽油内燃机，为汽车的诞生奠定了基础。1885 年卡尔•奔驰发明了世界上第一辆以汽油内燃机作为动力的汽车并于次年获得了专利，此后创建了奔驰汽车公司。1886 年戴姆勒发明了四轮汽车，此后创建了戴姆勒汽车公司。后来，该公司生产以其公司奥地利一位合作伙伴漂亮女儿的名字“梅赛德斯”命名的汽车。我们今天看到的奔驰汽车“三叉星”标志，最早的模样系由戴姆勒公司于 1909 年获得专利，当时奔驰标志是一个含有“BENZ”字样的圆形徽章。1926 年奔驰公司与戴姆勒汽车公司合并，成立戴姆勒-奔驰汽车公司，将其品牌命名为“梅赛德斯-奔驰”。经过数十年不断创新和发展，该品牌已成为全球著名的汽车品牌，产品以高质量、高性能而闻名，成为各国元首使用最多的车辆。

当然，“梅赛德斯-奔驰”的成功，最根本的原因并不是因为戴姆勒是汽油内燃机的发明人，奔驰是汽车的发明人，也不是因为那位名叫“梅赛德斯”的奥地利小姑娘长得格外漂亮，而是因为其遵循了自然之道的品质管理和创新。《道德经》云：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”世界上最强大的力量其实就是自然的力量。遵循这种力量，将有助于我们尽可能完美地解决问题。为了保证“梅赛德斯-奔驰”汽车的完美品质，公司规定每种新款车投产之前，都需要经过五年的研究设计和改良，制成的型车需要在由计算机控制的技术先进的试验台上进行各种路

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

面及极端气候条件测试，以确保汽车在各个方面的操作性能和耐用度达到最高水准，这才准予投产。在生产制造的过程中，汽车厂需要严格选用物料，使用先进的设备和精湛的工艺进行精加工。生产过程实施全面的质量管理，从每个零部件加工打磨一直到整车装配，力求完美，巨细无遗。自 1967 年起，“梅赛德斯-奔驰”就坚持每台发动机仅由一位工程师负责组装。在此过程中，每一个零件的调校绝不容许假手他人，并且在发动机通过检测即将出厂之时，发动机上会安装一个铭牌，镌上负责装配的这名工程师的亲笔签名，以表明该工程师对于这台发动机所倾注的责任心并作出独一无二的品质承诺。



“梅赛德斯-奔驰”中的梅赛德斯就是根据这个小姑娘名字命名的

“坚持完美，宁缺勿滥”，这是戴姆勒公司恪守的信念。公司规定新的工人必须经过两年时间培训，考试合格后才能正式上岗。如果学习期满经过两次考试仍未合格，公司将对这名工人立即除名。为了提供完善的服务，戴姆勒公司在德国有超过 1200 个的维修站，工作人员将近 6 万人。在德国的主干公路上，平均不到 25 公里路就可以找到一家奔驰车维修站。2007 年戴姆勒公司推出了“自然之道，奔驰之道”的大型宣传活动，以提升公司的品牌形象。2010 年公司则推出了“唯有最好”的宣传口号。

头脑激荡：

◇ 你认为戴姆勒相信“三叉星”会照亮他一生的原因是什么？

◇ 奔驰汽车追求完美的品质管理制度对你提升工作的质量或是提升生活的品味会带来什么样的启发？

◇ 你认为自然之道的本质是什么？（参考本书第 58 个故事）

总有一天，这颗『三叉星』将会照亮我毕生的工作。

——戈特利布·戴姆勒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

41. 宝马：努力促进品牌形象

宝马公司的前身是巴伐利亚飞机制造厂，由德国人古斯塔夫·奥托创建于1916年。1917年公司引擎厂重组为BMW。2010年公司在《财富》全球500强企业中排名第82位。

1916年，世界上第一台单缸往复式四冲程发动机发明人尼古拉·奥托的儿子古斯塔夫·奥托创办了巴伐利亚飞机制造厂。奥地利金融家约瑟夫·帕普于次年买下巴伐利亚飞机制造厂的引擎厂，创建了宝马公司。1922年宝马公司将原巴伐利亚飞机制造厂的其他业务也购入旗下。由于巴伐利亚飞机制造厂的业务是宝马公司发展的基础，因此宝马公司将其成立的年份视为宝马诞生的年份。“一战”结束后，根据《凡尔赛和约》，德国被禁止制造飞机。因此，宝马公司的业务开始向摩托车引擎和四轮车方向发展。目前宝马公司已发展成为一家以高档轿车为主导，同时生产各类飞机引擎、越野车和摩托车的企业集团。宝马已成为和奔驰并驾齐驱的全球高档车品牌。“坐奔驰、开宝马”已成为社会精英人士的一句流行语。2010年宝马公司销售额为704亿美元。

1959年是宝马公司历史上一个生死攸关的转折点。由于企业经营不善，宝马公司濒临破产。当时，公司已经有四十三年的历史，宝马著名的蓝白标志在德国已家喻户晓。但由于财务状况不佳，公司监事会不得不计划将其卖给戴姆勒-奔驰汽车公司。这样一来，宝马公司最终很可能沦为后者的车轴配套厂。当时其上下一片混乱。在这个关键时刻，欧洲著名的柯万特家族财阀中一位名叫赫伯特的人果断买下宝马公司30%的股份，开始对宝马进行重新改组。在此后数十年的发展中，宝马公司树立起了“品牌全球化、营销地方化”的经营战略。为了提升公司品牌形象，公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

司投入大量资金宣传，强调宝马设计上风格雅致、个性鲜明的审美理念。宝马公司的核心价值观为“潇洒、优雅、时尚、悠闲、轻松”。通过均衡的动感、古典的优雅、跑车的轮廓和时尚的线条的组合，使得宝马汽车尽显豪华气派，又不失驾驶的乐趣。宝马公司首席设计师克里斯·班格尔说过：“我对墨守成规不感兴趣，我的工作要求灵活变通，使设计更有动感，让人只看一眼就感觉振奋。”宝马公司在强化技术和设计的同时，也强调通过体验式营销扩大品牌的影响力。为了更好地营销公司产品，宝马开设了 2500 多家展示现代生活风格的品牌直销店。通过与宝马汽车的亲密接触，顾客们深深感受到了宝马汽车身上与生俱来的特质——创新、动力、美感。



宝马董事长庞克与华晨董事局主席吴小安 2003 年签署合资协议

宝马公司董事长赫尔穆特·庞克有一句名言：“去寻找你是谁”。这句话激励着员工为公司发展而不懈奋斗，激励着他们不断为提升品牌在顾客心目中的地位而推陈出新。通过公司与顾客沟通的各种渠道，如广告、直销、推广活动等，宝马公司的品牌战略不断落到实处。宝马公司经常会大规模地赞助各类国际高尔夫球比赛，举办各种宝马汽车鉴赏巡礼，以促进其品牌形象。

头脑激荡：

◇ **宝马在树立全球豪华车品牌地位的过程中有哪些成功经验值得我们在现实工作中学习借鉴？你如何理解赫尔穆特·庞克所言的“去寻找你是谁”这句话的内涵？**

◇ **你认为一家企业在策划“体验式营销”活动项目的过程中，需要做好哪些方面的工作？协调好哪些方面的关系？**

豪华不单纯是价格问题，它是一个概念，体现的是产品和人的价值。

——赫尔穆特·庞克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

42. 日产汽车：练好基本功

日产汽车公司由鲇川义介创立于 1934 年，其前身是日本户畑铸造公司，现为全球著名的汽车制造企业。2010 年日产汽车公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 63 位。

日产汽车公司的标志在业界别具一格：圆圈象征太阳，突出了日本国家的形象；中间的“NISSAN”是日语“日产”两个字的拼音形式，是日本产业的简称。日产汽车公司的核心理念是“以人和汽车明天为目标”。20 世纪 80 年代，日产汽车公司开始走上国际化发展道路。除了墨西哥工厂外，相继建成了美国分公司、英国分公司、西班牙和意大利的合资公司以及东南亚和澳大利亚的装配厂。然而，80 年代的大举扩张最终给公司带来的不是成功，而是巨大的企业危机。20 世纪 90 年代，日产汽车公司除了一年没有亏损外，其余各年份均出现了亏损。导致这种现象的原因，就在于公司缺乏明确的利润取向以及对用户的关注，它一味把精力放在了超越竞争对手上，最终导致产能过剩，而公司的内外部沟通也存在着很大障碍，这使得公司被迫出售股份。

挽救日产汽车的这家公司是雷诺。当时福特汽车公司和戴姆勒-克莱斯勒公司也想参与竞标，但它们看到日产汽车公司一大帮花费了大量金钱却造不出赚钱汽车的职业经理人，对其丧失了信心。雷诺公司最终以帮助日产汽车公司承担 54 亿美元债务为代价，获得了其 36.8%的股份。1999 年 7 月，卡洛斯·戈恩接管了日产汽车，他发现自己面对的是一家混乱不堪的公司。日产汽车公司的生产能力比它能够销售的汽车多出了近 100 万辆，其采购成本要比雷诺公司高出 15% ~25%，同时，公司负债超过 110 亿美元，现金严重短缺。戈恩上任后，制定了日产汽车公司复兴

若不在质量、成本、效率或速度方面下苦功，你肯定会遇上麻烦。
——卡洛斯·戈恩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

计划，将 2000 年上半年公司的税前利润率目标由 6.3% 提升至 8%，而且还要偿还掉公司的债务。为此他缩减了公司规模，精简了很多业务，裁员 2.1 万人。与此同时，他将日产汽车公司的供应商数量减少了一半，并清算了这些公司与日产之间 40 亿美元的交叉股份。余下的供应商则被要求在未来三年内必须将供货价格降低 20%，日产汽车公司则帮助其提升产品质量和效益。戈恩的目标是使日产汽车公司成为一匹“骡子”。戈恩认为，在产能过剩的年代里，能否取得竞争的胜利，要看谁的机体更健全，更能吃苦耐劳，而不是看谁的血统最纯正。戈恩为自己提出了“7-11”工作计划：每周工作 7 天，每天工作 11 个小时。如果经营目标不能实现，他便引咎辞职。


日产汽车 CEO 卡洛斯·戈恩（左三）2007 年鼓舞员工士气的场景

戈恩的雷厉风行最终取得了成功。在 2000 年财政年度报表中日产汽车公司实现盈利 27 亿美元，2001 年公司的盈利则为 29.7 亿美元，公司成功地扭亏为盈。在公司扭亏为盈的同时，戈恩将日产汽车公司原先的一大批失败者转变成了成功者。在他的领导下，日产汽车公司在 2002 年起针对美国市场不断地推出新的车型，结果取得了非凡的成功。比如，公司改装后的 Altima 的销量比以前的旧车型的多出了 40%，而盈利则增加了 300%。

头脑激荡：

◇ **戈恩所言将日产汽车打造成一匹“骡子”对你有何启发？**

◇ **你认为在产能过剩的年代提高产品核心竞争力的关键在于什么地方？怎样才能处理好销量与利润率的关系？**

◇ **你如何理解戈恩所说的“我是做人们认为我本该做的事，还是直接着手解决问题？”这句话的内涵？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

43. 大众汽车：严格的品质管理

大众汽车集团前身是大众开发公司，由斐迪南·保时捷创建于1937年。2009年集团和保时捷初步达成合并协议。2010年集团在《财富》全球500强企业中排名第16位。

2011年6月，德国保时捷公司宣布，公司将于年底投票表决和大众汽车集团合并的问题。此前两公司都有收购对方的意愿，但因种种原因未能实现。20世纪60年代，德国有一项关于大众汽车公司的法律，公司所在的下萨克森州虽然只占有公司20%的股份，但在重大决策上拥有否决权。此外，两公司合并还面临工会、公司利益等矛盾。不过话说回来，两家公司有着共同渊源，大众汽车集团的前身德国大众开发公司和保时捷公司的创始人是同一个人，即斐迪南·保时捷。大众旗下著名的“甲壳虫”汽车就是由他一手策划出来的。目前，大众旗下拥有“奥迪”、“宾利”、“兰博基尼”等诸多高档车品牌，公司汽车日产量超过2万辆。2010年大众汽车集团的全球销售额近1500亿美元。

20世纪末，大众汽车集团在其总裁斐迪南·皮希的领导下取得了辉煌成功。皮希平时不苟言笑，不喜欢华而不实的东西，他热衷现场管理、与人接触。大众汽车集团旗下拥有众多品牌，每一款汽车都由不同的品牌小组设计，其车型、座椅、发动机和变速箱控制系统、悬挂系统等都不同。这给公司的品质管理提出了挑战。在皮希的领导下，2001年底集团旗下90%的产品都集中在四个平台上制造。由于实施了“模块化”发展战略，在同一模块平台下，不同品牌汽车可共享同样规格的发动机、变速箱及空调等部件，共享比例达整车零部件的60%，大大方便了品质的标准化管理。与此同时，也降低了汽车的制造成本。奥迪汽车是大

如果公司的高管中有技术和设计的高手，成功就会非常简单。——斐迪南·皮希

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

众汽车集团旗下一个非常成功的品牌，它的成功主要得益于大众汽车严格的品质管理。奥迪汽车公司的前身是德国新汽车联盟，它曾在 1958 年被戴姆勒-奔驰公司兼并过。直到 20 世纪 60 年代初，它还是一家亏损企业。1966 年大众汽车将其从戴姆勒-奔驰手中买下来，将其打造成一家辉煌的企业。奥迪汽车公司先是替大众组装“甲壳虫”汽车，借此恢复了元气。此后公司开始生产奥迪汽车。1998 年，奥迪汽车公司还成功地收购了意大利著名的跑车公司兰博基尼和英国赛车发动机公司科斯沃斯。2008 年奥迪汽车在欧洲市场上销售量超过了奔驰和宝马，市场占有率比 2007 年上升了 26%。2010 年奥迪汽车的销售额达到了 354 亿欧元。

奥迪汽车在中国市场的销售也非常成功。2007 年奥迪汽车在中国销量突破 10 万辆，是中国首个年销售超过 10 万辆的高档车品牌。2008 年一汽奥迪破土动工了奥迪“全数字化”总装车间，可以实现每两分钟下线一辆奥迪汽车。奥迪车间在设计时采用了 3D 模拟技术，使工厂的品质管理更加规范。可以举一个例子来说明：以前在建厂房时，汽车公司一般会预先在屋顶上设置吊具来控制吊点强度，这种做法经常会出现某吊点的强度浪费太多，没有充分发挥出其作用；而有些吊点强度则不够，需要加强立柱来支撑。采用 3D 模拟技术后，可以模拟出整个车间的结构和功能，包括玻璃屋顶下每一根网架的结构、吊具的使用效率等都可以预先测算出来。数字化的生产要求装配过程更加精准化。奥迪汽车在其总装车间生产的 A4L 和 Q5 型车上的绝大部分螺栓连接都采用了电控拧紧机，它能自动按照预先设定的数值拧紧螺栓。而且，每一个螺栓都有唯一标识，数据要求保

投资忠告

斐迪南·皮希强调公司董事会的成员必须要熟悉产品，这对于我们企业的财务管理者会带来一些有益的提示。有效的财务管理必须落实到企业投资经营的过程中去，需要加大同其他部门的沟通力度。要想控制成本，不能仅仅“纸上谈兵”。

董事会成员必须要熟悉产品。如果你只想关心财务，你应该去管理银行。

——斐迪南·皮希

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


大众汽车集团董事长皮希（左）和保时捷总裁魏德金合影

存十五年。规范化生产要求物流系统能够与其生产配套，这样就可以最大程度地保证公司汽车生产线上零部件供应的有序、可控与高效。奥迪汽车为此专门投资建设了占地面积约 2 万平方米的大型物流超市，集中了公司汽车装配所需的全部零部件。其电子看板送货技术，能够实时显示出零部件的即时需求并及时提示物流人员，这大大提升了汽车在生产过程中零部件运送的效率和准确性。奥迪汽车采用了国际上先进的“Pick to Light”系统，确保零部件分捡和供应在“零错误”下进行，并将生产线边零件的储备时间控制在了 2 个小时之内。

此外，为了充分保证公司生产的汽车的产品质量，维护用户利益，奥迪汽车的总装车间还采用了激光 3D 车轮定位仪、动态高速转毂试验台、UPS 整车电气检测系统、FAS 驾驶员辅助测试系等先进技术设备。其中，激光 3D 车轮定位仪采用 64 条激光束同时对车轮进行数据测量和定位，检测速度快，能满足所有的国际车辆的检测标准。不仅在车辆总装车间，奥迪汽车在冲压、焊装和涂装等车间也都采用了先进的生产和检测设备。如焊装车间采用了等离子钎焊技术，提高了车辆的表面平整程度。精益制造来源于细节，奥迪汽车正是靠着严格的品质管理迈向辉煌。

头脑激荡：

◇ **你认为大众汽车成功地将奥迪汽车公司的前身新汽车联盟从一家亏损企业打造成一家成功企业主要靠的是什么？**

◇ **大众汽车领导人斐迪南·皮希强调现场管理的务实作风对你的企业经营或日常管理工作会带来哪些提示？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

44. 柯达：正直不阿的精神

柯达公司的全称是“伊斯曼-柯达”公司，其前身是伊斯曼干版胶片公司，由乔治·伊斯曼创建于 1881 年。现柯达公司在影像拍摄、分享、输出和显示领域处于领先地位。

1998 年初中国的感光材料业整体经营不善，不仅生产技术落后，而且营销手段也缺乏。面对这种局面，中国政府果断地决定对那些想进入中国此行业投资的外企提出了明确要求，如果要想投资中国，必须进行全行业合资。日本的富士公司曾经对中国市场十分感兴趣，但在面对这种挑战时退缩了。1998 年，经过反复考虑后，美国的柯达公司勇敢地接受了这一挑战，与中国感光材料行业实施“全行业合资计划”。柯达公司为此先期投资了 12 亿美元，柯达的冒险取得了成功。数年后的一次酒会上，当时的朱镕基总理听完柯达公司汇报的财务状况后，高兴地对其表示祝贺。柯达公司不仅自己取得了成功，而且帮助中国很多企业走向了成功。比如，柯达与厦门福达公司合资后，新厂投产仅 4 个月便上缴国家利税 1.28 亿元，一跃成为厦门第一纳税大户，超过了老厂过去十四年间向国家纳税额的总和。再如，汕头公元公司与柯达合资后，公司从员工培训、市场营销到设备和技术的改造都出现了明显改观，公司生产出世界一流的 X 光片只用了半年。

柯达公司在中国投资的成功，离不开其前副总裁兼中国区公关部总经理叶莺的努力。叶莺是美籍华人，曾担任过 NBC 电视台主持人，具有很强的说服力，为柯达公司和中国政府之间牵线搭桥作出了贡献。柯达公司在中国的投资，除了在技术改造上为中国作出了杰出贡献外，其快速彩色冲印网络还为中国创造出大量就业机会。如果按照柯达一家冲印店平均雇佣 5 名员工计算，中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


柯达前副总裁兼中国区公关部总经理叶莺

国的 8300 多家柯达快速冲印店就为中国创造出 4 万多个就业机会。除此之外，柯达公司的投资还提升了中国很多企业的经营和管理水平。柯达公司的企业文化核心是“尊重个人、正直不阿、相互信任、信誉至上、发愤图强、论绩嘉奖”。公司一直把正直不阿的诚信精神放在重要位置。由于柯达公司是 A 类信用企业，海关对于其进口的货物一般只做随机的抽查。有一次，柯达公司在厦门港进口了一批大轴，由于这一批货属于柯达公司的自查范围，被厦门海关免检放行。当这批货运抵公司后，一名员工打开货物的包装，发现里面大轴的数目比报关单上申报的数目多出了 4 个，这相当于公司少报了 300 多万元的关税。这名员工连向上级请示的工作都没有做，直接把箱子锁上前往海关补办了手续。柯达高层后来了解到这件事后，对这名员工进行了嘉奖。柯达公司认为这名员工的所做所为遵循了柯达公司的企业精神，维护了柯达的企业形象。

太漂亮的女人容易被蒙蔽，这便妨碍了把自己最好的能力发挥出来。——叶莺

作为一家影像技术先驱公司，在柯达公司曾经诞生过世界上第一块赛璐珞干版胶片和第一架商品化数码相机。如今，柯达公司正在为创造领先的影像技术产品而努力。柯达公司制定了一套名为“制造能力确保系统”的专业新产品开发流程，包括收集市场信息、消化信息、开发产品、改进产品。流程操作以专题小组方式进行管理，将无形的市场信息变成有形的产品造福百姓。

头脑激荡：

◇ **你认为柯达公司当初为何有勇气进行“全行业合资”？**

◇ **柯达公司的企业文化和精神对你有何启发？你认为诚信经营会给一家企业的长远发展带来怎样的益处？**

◇ **柯达公司的“制造能力确保系统”能对你带来何种启发？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

45. 耐克：证明自己能行

耐克公司的前身是蓝丝带体育用品公司，由菲利浦·奈特和比尔·鲍尔曼创建于1964年，1978年公司取用现名。2010年公司在《财富》全球500强企业中排名第453位。

20世纪60年代美国一位名叫菲利浦·奈特的热爱运动的年轻人因为1英里跑成绩总是差十几秒而不能成为世界级运动员。遗憾之余，他想到了从事运动鞋市场的开发工作。此后，他在一次日本展会上遇到了日本著名的虎牌跑鞋的生产厂商。当时该公司急需开发美国市场，奈特便谎称自己是美国蓝丝带体育用品公司的负责人，可以帮助虎牌跑鞋打开美国市场。双方一拍即合。奈特回到国内后，迅速找到了以前的教练比尔·鲍尔曼，两人集资1000美元于1964年正式创建了蓝丝带体育用品公司，通过推销日本虎牌跑鞋开始了创业生涯。由于鲍尔曼长期从事田径运动训练工作，对跑鞋的结构颇有想法。他此后改进了虎牌跑鞋的设计，使得该品牌受到了越来越多的美国运动员的喜爱。1972年虎牌跑鞋公司见美国市场销量非常好，专程来到美国希望能够控股蓝丝带体育用品公司。其提出的要求是购买蓝丝带公司51%的股份，否则停止供货。奈特和鲍尔曼均不同意，双方合作中止。

中止了与虎牌跑鞋的合作后，蓝丝带体育用品公司开始设计并推出了自己的跑鞋，他们将此鞋命名为“耐克”，这个名字取自希腊神话中的胜利女神，象征着勇往直前的精神。奈特花35美元请到了一名在校的大学生，为耐克品牌设计出了“一勾”的标志。当初谁会料到，这个仅仅花费了35美元设计出来的商标标志，后来的价值超过了100亿美元。在产品推广的过程中，奈特试着将耐克跑鞋赠送给田径运动员们穿。有一次，在一项马拉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

松比赛中，穿着耐克跑鞋的运动员取得了第 4 名到第 7 名的好成绩，使得耐克跑鞋的知名度大增。1975 年耐克跑鞋销售额已经达到 830 万美元。1975 年的一个星期天的早晨，鲍尔曼在烘烤华夫饼干的铁模中摆弄出一种丙烷橡胶，用它制成了一种新型鞋底。这种“华夫饼干”式的鞋底上布满了小橡胶圆钉，这使得它比市场上同类跑类的鞋底的弹性更强。这个不起眼的变化，使得耐克跑鞋在此后的一年销量将近翻了一番，达到了 1400 万美元。

此后，奈特与鲍尔曼于 1978 年 5 月 30 日正式成立了耐克公司。为了超越阿迪达斯和虎牌，公司将大多数利润都投入到了新产品的研发和广告宣传中去。公司雇用了将近 100 名专业研究人员从事研究工作，很多人具有生物力学、运动生理学、工程技术、工业设计学、化学和各种相关领域的学位。公司还成立了研究顾问会和顾客委员会，人员包括教练员、专业运动员、体育用品经营人、骨科医生、整形大夫等等，请他们定期到耐克公司参加聚会，研讨和审核各种设计方案、材料和改进运动鞋的设想。到了 1979 年，耐克公司通过不断地策划新的产品上市及其强大的广告攻势，在美国的市场占有率达到了 33%，挤进了美国跑鞋市场的“铁三角”。1981 年耐克公司在美国的市场占有率则一举突破 50%，超过了阿迪达斯公司成为第一名，而奈特本人也进入了《福布斯》杂志公布的美国最富有的 400 个人的行列。

耐克公司此后树立了“体育、表演、潇洒自由的运动员精神”的企业文化。公司一反传统企业的形象，倡导冒险精神和开拓精神。公司给员工一定的自由时间，允许他们在公司会议上大声争吵，发表自己的观点，甚至还允许员工在上班的时间喝酒。大家可以讨论

投资忠告

耐克公司从代理到仿制再到原创的循序渐进的发展历程，给我们的创业投资会带来一些提示：在创业经营时，不要被一些所谓的“竞争门槛”所吓倒。只要存在市场，就存在投资经营的舞台；只要满足了消费者的需求，你就能不断取得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

体育，讨论公司存在的不足之处，可以自诩自己是一名反传统的充满个性的人物。奈特非常喜欢在公司里制造对抗。他认为安静在某种意义上就代表没有抱负、死气沉沉，就像体育运动一样，对抗能够使得参与者焕发出激情和斗志。1984 年，耐克与著名篮球运动员迈克尔·乔丹签定了一份五年合同，合作条件是给乔丹公司部分股份、在耐克运动鞋上使用乔丹名字等等。当时很多人都认为，乔丹只不过一个广告代言人，没有必要使用股权激励或是将其名字印上公司产品。但奈特非常看好乔丹身上凝聚的活力、高超的竞技水平以及令人振奋的体育精神。耐克后来借助于乔丹创造出新品牌“飞腾乔丹”，取得了巨大的成功，新产品上市第一年销量就超过了 1 亿美元。



耐克创始人菲利浦·奈特（右）与比尔·鲍尔曼合影

在其企业文化的指引下，耐克公司还设计出了“Just Do It”的著名广告词，唤起了当代人共同的心声。在其策划的另一则广告中有这样的话语可以诠释这种精神：“在你的一生中，总有人说你不够优秀不够强健不够天赋，他们还说你身高不行体重不行体质不行，不会有所作为，他们总说你不行。你一生中，他们会成千上万次迅速、坚定地说你不行。除非你证明自己能行。”

头脑激荡：

◇ **你认为耐克公司的成功跟“Just Do It”精神有多大联系？**

◇ **耐克创始人为把握市场机遇迅速行动的精神对你创业或是从事的企业投资经营工作会带来哪些启发？**

◇ **当我们在现实世界开创某种事业的时候你认为我们行动的阻力最主要来自哪些方面？我们又该如何将其克服？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

46. 阿迪达斯：开创体育营销

阿迪达斯公司的前身是德国达斯勒公司，由阿迪·达斯勒创建于 1920 年。公司靠赞助体育赛事而成名，1949 年用现名。2005 年阿迪达斯公司以 38 亿美元并购锐步公司。

1920 年阿迪·达斯勒创办了达斯勒公司，公司主要生产运动鞋。同菲利浦·奈特一样，阿迪·达斯勒也热爱运动，不过他本身又是一名专业鞋匠，这使他既能充分了解运动员的需要，又具有精巧的制造手艺。1924 年阿迪·达斯勒的哥哥鲁道夫·达斯勒加入公司同其一起经营，公司更名为“达斯勒兄弟公司”。不过鲁道夫·达斯勒在 1948 年与弟弟发生矛盾后，独自创立了彪马公司。此后，阿迪·达斯勒在 1949 年将公司更名为“阿迪达斯公司”。在阿迪·达斯勒的公司里，诞生过世界上第一双冰鞋、第一双多钉扣鞋、第一双胶铸足球钉鞋，公司为世界体育事业的发展作出了卓越贡献。1997 年阿迪达斯公司并购了所罗门公司。2005 年阿迪达斯又以 38 亿美元并购了在全球体育用品市场占有率排名第三位的锐步公司，使公司业务出现了长足的进步。

阿迪·达斯勒一生拥有 700 多项与体育用品有关的专利，除了获得了很多专利技术外，他还是世界上第一个想到通过赞助大型体育赛事营销体育用品的人。早在 1928 年，第九届奥运会在荷兰举办的时候，阿迪·达斯勒就开始进行他的“体育营销”。他带上自己公司最好的样品奔赴阿姆斯特丹。他认为，只要运动员在奥运会上穿上达斯勒兄弟公司的鞋子就可以扩大品牌的知名度。最终，经过阿迪·达斯勒的一番游说，很多运动员都穿上了达斯勒兄弟公司的运动鞋进行比赛。1936 年的柏林奥运会上，阿迪·达斯勒将其制作的运动鞋送给美国选手杰西·欧文斯穿，结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



阿迪达斯代言人库尔尼科娃（中）作客阿迪达斯亚特兰大专卖店

果欧文斯连续夺得了4枚金牌，令观众席上坐着的希特勒大为恼火。此后，欧文斯穿着达斯勒兄弟公司跑鞋的照片在全世界广为流传。这件事情震惊了体育界，达斯勒兄弟公司也因此一举成名。1954年德国足球队员穿着阿迪达斯运动鞋击败了匈牙利队，夺得了世界杯冠军。这件赛事令阿迪达斯公司再出风头。十分凑巧的是，决赛举行的那天，运动场上下起了大雨，由于阿迪达斯公司生产的运动鞋在制鞋的时候采用了一种特殊的鞋钉，这使得德国运动员在赛场上鞋子抓地很牢而匈牙利的足球队却没有这种帮助，结果德国队占了上风。在1976年的蒙特利尔奥运会上，在所有的个人奖牌获得者中，约83%的运动员都穿上了阿迪达斯公司的产品，此后阿迪达斯公司占据了体育用品市场的半壁江山，只到后来才被耐克公司超越。

从20世纪70年代开始，阿迪达斯公司就成为国际足联比赛用球的指定赞助商。除此之外，阿迪达斯公司还赞助过数十支世界知名足球队，包括AC米兰队、皇家马德里队、切尔西队、利物浦队等。阿迪达斯公司更是斥巨资聘请了大量体育明星作为其品牌代言人。包括阿里、索普、梅西、霍华德、贝克汉姆、库尔尼科娃等等。阿迪达斯公司在选择明星代言人时，一般会考虑其正面、积极的曝光度、体育赛事的热门程度、运动员比赛成绩、运动员的个性、素质和涵养等因素，以维护公司的品牌形象。

头脑激荡：

- ◇ **你认为阿迪达斯品牌在市场上的成功主要靠的是什么？阿迪达斯和耐克这两家公司的市场营销各有什么特点？**
- ◇ **你是如何理解阿迪达斯公司“运动无止境”的企业文化的？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

47. LV：奇迹般的创业历程

LV 公司的前身是路易·威登于 1854 年创建的皮箱店，以生产高档旅行皮具而著称，其制品现为全球顶级奢华皮具品牌。1987 年 LV 公司与酩悦轩尼诗合并组成 LVMH 集团。

LV 公司的前身是法国人路易·威登于 1854 年在香榭丽舍大街开设的一家皮箱店，以生产高档旅行皮具而著称。路易·威登去世后，他的儿子继承了父亲产业，并将经营范围扩大到手提包和背包。为了纪念父亲，他于 1896 年将父亲名字的缩写“LV”作为了公司品牌的名称。1987 年 LV 公司与酩悦轩尼诗公司正式合并，组建成 LVMH 集团，成为全球最大的奢侈品制造商。其 42.38%的股份被迪奥集团控制。LV 品牌的创始人路易·威登的创业史说起来非常具有戏剧性。一个在工作中不经意间遇到的女人改变了他一生的命运，而这个女人就是法国皇后欧仁妮。

1835 年，年仅 14 岁的路易·威登从乡下来到巴黎找工作，成为一家纺织品工厂的捆衣工人。整天浸在纺织品仓库难闻的味道里面，路易·威登觉得自己的生活非常苦闷。1836 年的一天，他去巴黎的繁华大街闲逛，人又累又饿，但没钱买吃的，于是便坐在一家高档皮箱店门口休息。老板娘见他样子十分可怜，便送了一只面包给他吃。路易·威登十分感激这位老板娘。过了一段时间，他又来到这家皮箱店里，找到了那位老板娘，问她是否愿意雇用一名学徒工。老板娘了解到路易·威登是一名木匠的儿子，以前在家里曾学过木工活，于是便答应了。此后，路易·威登工作非常卖力，成为店里手艺最好的伙计。就这样一直干了很多年，路易·威登已经习惯了这里的平静生活。没想到 20 世纪 50 年代初的一天，命运的转机出现了。那天在皮箱店门口停下一

充分相信你的手下，给他们足够的空间来展示创意潜力。

——伯纳德·阿诺特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


LVMH 集团 CEO 伯纳德·阿诺特（右二）在公司新品发布会上

辆黑色的马车，车上走下来几个装束奇特的女人。她们在店里转了一圈后，为首的女人有些不高兴地说道："怎么都是些小箱子，这里就没有更大的箱子吗？"路易·威登马上意识到这是一帮贵妇人，她们很可能需要大箱子出远门。他想了会儿后说道："我可以帮你们定制出更大的箱子。不过，如果我能去你们那儿看一下具体要装的物品的话，做出来的箱子会更适合你们的需要。"为首的贵妇同意了。马车载着路易·威登来到法国皇宫。这时，路易·威登才了解到刚才那名为首的贵妇竟是拿破仑三世的皇后欧仁妮。此后，他为皇后定制了好几个漂亮的箱子。皇后欣赏他的手艺，聘请他做御用工匠。

然而，路易·威登没有想到，欧仁妮是一个偷情成癖的女人。她经常带着他外出，令他做大型箱子将情夫装在里面带回宫中，她的情夫还不止一个。随着皇后胆子越来越大，装回情夫的次数越来越多，路易·威登开始害怕了。因为这种瞒着皇帝做的事情最终可能引来杀身之祸。1854 年路易·威登全身而退，带着大量赏赐在香榭丽舍大街开了一家皮箱店专门生产经营高档皮箱。由于他的皮箱做工精致，细节中透露出皇室的尊贵和高雅，他的皮箱店和他的皮箱的品牌声名鹊起，直至后来享誉世界。

头脑激荡：

◇ **你认为奢侈品消费从本质上讲满足了人们的什么心理？要想打造出一个奢侈品品牌需要具备哪些先决条件？**

◇ **你认为一个人在投资创业的过程中激情和梦想以及主动性能够在多大程度上主宰其事业发展的方向？**

我不懂得什么叫折中，每件事情都必须是完美的。

——伯纳德·阿诺特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

48. 吉列：重组“鸡肋资产”

吉列公司的前身是美国安全刀片公司，由美国人金·吉列创建于1901年。吉列旗下著名品牌有吉列剃须刀、欧乐B牙刷、金霸王电池等。2005年吉列公司被宝洁公司收购。

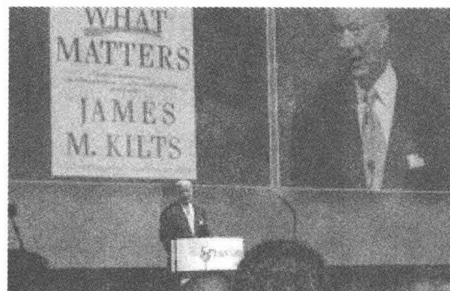
世界著名投资大师巴菲特非常看好吉列公司的股票。他喜欢吉列的原因一是其市场占有率，二是其推出新产品的速度。当然他不会忘了，全世界每天有25亿男人需要剃须。1989年巴菲特投资6亿美元买入吉列公司的可转换优先股。1991年转换为普通股。2004年这批股票市值增长到43亿美元。2005年宝洁公司以570亿美元收购吉列公司时，巴菲特的吉列股票转换成了宝洁股票，相当于占宝洁公司总股本的3%。这样，巴菲特可能不仅要想那25亿每天要剃须的男人，还要想另外那25亿每天需要洗头洗澡的女人了。巴菲特对吉列的评价是客观的，吉列虽然产品不多但市场占有率非常高。可能宝洁以高价收购吉列，主要也是看中这一点。吉列在美国的市场占有率达90%，全球也达70%。

1895年，美国人金·吉列发明了一次性剃须刀片。这种技术在现在看来很简单，但在当时却是重大突破。1901年金·吉列创建了美国安全刀片公司，20世纪50年代公司更名为“吉列”。早在“一战”前吉列公司在全球剃须刀片市场就获得了领导地位，并保持着这种地位一直到今天。不过，在2001年的时候，吉列公司却经历过一段不顺利的时期。公司连续15个季度没有完成赢利目标。从1999年至2001年，公司股价从64.25美元跌至24.50美元。当时公司内部出现了很多争议，有人提议应当将金霸王公司卖掉，也有人提议只做吉列剃须刀和刀片，其余的应统统卖掉。这给时任公司CEO的詹姆斯·基尔兹提出了很大的

每当我想到明早有二十五亿男人要剃须的时候，心头就是一阵狂喜。——巴菲特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

挑战。金霸王公司是吉列公司数年前花费了大约80亿美元买来的，当时金霸王产品的年销售额在20亿美元左右，但其市场占有率一直在下滑。博朗是吉列旗下的另一个品牌，也是吉列公司买来的，产品线主要是电动剃须刀以及其他一些家电产品，博朗当时的经营业绩比金霸王还要差。此外吉列旗下还有几个个人护理产品品牌，经营也不景气。公司有人建议卖掉个人护理产品、卖掉博朗，甚至卖掉金霸王不是没有道理的。如果一个产品不具有竞争优势的话，未来充满变数。



吉列 CEO 詹姆斯·基尔兹举办其新书《大事法则》上市发布会

然而，基尔兹经过慎重考虑，决定一个都不卖。理由是：1. 吉列的所有产品销售规模在100亿美元左右，如果剥离了其他品牌只留下吉列，销售规模大约只有40亿美元左右，这在与其合作公司侃价上十分不利，比如同沃尔玛公司侃价。2. 他逐渐发现了其他品牌业绩不佳的原因：金霸王质量非常好但宣传力度不够；博朗产品价格偏高；个人护理产品需要从剃须刀片业务部门独立出来经营。经过三年时间的调整，吉列的全线产品销量都出现了大幅的增长。此外，在基尔兹的领导下，吉列公司推出了一个特别版的“锋速3”剃须刀，它和原产品比仅仅是替换一个漂亮而富有活力的蓝色刀把，结果就使得销量增长了15%。

头脑激荡：

◇ **你认为吉列品牌拥有如此高市场占有率的主要原因是什么？**

◇ **詹姆斯·基尔兹把握关键再创辉煌的故事对你有何启发？**

◇ **你认为宝洁公司花巨资收购吉列公司，除了看好吉列产品线很高的市场占有率外，还有其他什么原因？**

在商业上你要想取得成功，必须要善于抓住问题的关键。
——詹姆斯·基尔兹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

49. 辉瑞：用心打造拳头产品

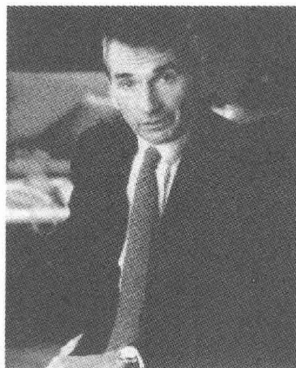
辉瑞公司由移民美国的德国化学家查尔斯·辉瑞和其表兄厄哈特创建于 1849 年，现为全球最大的制药公司。2010 年辉瑞公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 140 位。

辉瑞公司成立于 1849 年，以生产抗寄生虫药起家。第一次世界大战中辉瑞公司主要生产柠檬酸。第二次世界大战中辉瑞公司成为美国抗生素最大的供应商，这使得其业务获得了迅猛的发展。20 世纪下半叶，辉瑞公司研发出了大量具有自主知识产权的药品并将其推向市场。1991 年辉瑞公司在全球处方药市场排名第 13 位。后来威廉·斯蒂尔成为 CEO 后，进行了一系列的资产重组。他立足于发展制药业，先是把公司经营了很久的柠檬酸业务卖掉，1992 年又分拆了专业化学品和难溶化学品业务，此后出售了化妆品和香水业务，把经营了两年的漱口水业务卖给高露洁棕榄，将心脏瓣膜相关业务出售给菲亚特的子公司。此后，他大力开发拳头产品，左洛复、络活喜和伟哥相继推向市场，特别是“伟哥”的上市，使辉瑞公司市值在一年内翻了一番。斯蒂尔制定的目标是在 2002 年使辉瑞公司成为全球最大的制药企业。

斯蒂尔的目标最终成功地实现了。2000 年辉瑞公司以 900 亿美元并购华纳·兰伯特公司；2002 年辉瑞公司以 600 亿美元并购法玛西亚普强公司，并因此一跃成为全球最大的制药企业；2009 年辉瑞公司又以 680 亿美元并购了惠氏公司。可以说，辉瑞今天的成功和斯蒂尔当初聚焦制药业并发展拳头产品的企业经营战略有着莫大的关系。1959 年斯蒂尔刚加入辉瑞公司的时候，还是一名普通的医药代表，在药品推销中，他逐渐发现了药品在改善人们生活质量中所起的重要作用。斯蒂尔十分不看好公司的化妆品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

业务，他曾经这样讲道："看看那些市场上泛滥成灾的化妆品吧，那些所谓的秘方根本是胡扯，起不了任何作用。"1992 年斯蒂尔在指导一种心脏病药物研发的时候，偶尔发现它有着促进男性阴茎勃起的功效，此后他敏锐地意识到了这种药物将来在治疗阳痿方面会有很大的市场空间。如果说"伟哥"最终的功能发现是一种巧合的话，那其问世则是辉瑞公司"以速度制胜"研究工作的结果。在辉瑞公司，有着全自动的快速测试化合物的生物活性的设备，机械自动操纵手臂可以迅速地从海量的化合物原料中分拣出成千上万种不同的组合装入试管中，并继而测试其生物活性功能。一般说来，在现代大型制药企业研发的过程中，大约 700 万种接受测试的化合物中，只有一种能够侥幸成为最终推向市场的有用物质。



辉瑞前董事长兼 CEO 威廉·斯蒂尔

在美国制药业，新的有效化合物的发现是成为新药的必要条件之一，此外它还必须经过美国 FDA 的严格审批。在美国 FDA 审批新药的过程中，一般越是与市场上产品雷同的药品越是不容易通过。因此，如果能够率先发现一种在功能上具有特色的化合物是取胜的关键。它能够帮助企业获得一个较长时间的市场独占期，在此期间内企业能够抢先树立品牌地位并获取巨额利润。

头脑激荡：

- ◇ **你认为辉瑞公司从 1991 年全球制药业排名十名开外到 2002 年成为全球制药业第一名的主要原因是什么？**
- ◇ **辉瑞公司高度聚焦的企业经营战略对你能带来何种启发？**
- ◇ **你认为一家企业能够迅速开发出畅销产品的关键是什么？你如何理解威廉·斯蒂尔所说的"速度就是一切"？**

畅销产品不是简单地找出来的，而是公司创造出来的。

——威廉·斯蒂尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

50. 默克：恪守简单的信条

默克公司由德国人弗里德里希·默克于1668年创建，现为全球著名制药企业。2009年默克以411亿美元并购先灵葆雅，2010年在《财富》全球500强企业中排名第294位。

制药业、食品业、化妆品业是利润率很高的行业，尤其以制药业为甚。举一个例子来说，1988年美国《商业周刊》上刊登了市值前1000家公司的排名。通用汽车公司和默克制药公司以250多亿美元的市值排在了第6、第7位。然而，如果用价值创造的观点来看，通用汽车投入了450亿美元的资本，而默克制药仅仅投入了50亿美元的资本。换句话说，虽然两家公司当时的市值都是250多亿美元，但实际上通用汽车损失了200亿美元的股东财富，而默克制药则相当于创造了200亿美元的股东财富。2009年通用汽车向美国政府申请了破产保护，其产品利润率低下是其中一个重要原因。2010年默克制药公司的销售额为274亿美元，在全球500强企业中排名第294位，但其净利率高达47%。

虽然默克公司的经营获得了很高的利润率，但默克公司从不把追求很高的利润率作为企业的终极目标。默克公司的企业最高经营目标，或者讲企业核心经营理念，可以概括成现代默克公司缔造者乔治·默克的一句话："药物旨在救人，不在求利，但利润会随之而来。"换而言之，默克公司始终遵循着造福人类健康的宗旨，并将其作为一条创富的基本信条。就拿著名的《默克诊疗手册》来说，它是默克公司对世界医疗界提供的一项非营利性服务。自1899年出版第1版以来，默克公司不断组织医学专家对其进行修订完善，迄今已是第18版。它是基础语言为英语的连续出版的历史最悠久的医学参考书。迄今为止其发行量已经超

药物旨在救人，不在求利，但利润会随之而来。

——乔治·默克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

过 1000 万本，此后又被翻译成数十种语言，在过去一百多年中为世界各国不计其数的医务工作者提供过服务。医务工作者在其诊疗的过程中如有不清楚或者遗忘掉的知识，可以通过这本书找到详细的答案。在从第 1 版到第 18 版的修订中，我们也可以清楚地看到世界医学和医药领域的百年变迁史。还有一件事情，可以清楚地折射出默克公司恪守的企业经营理念。20 世纪 80 年代，默克公司生产的药品异凡曼霉素可以治疗一种经盘尾丝虫传播的可致失明的疾病。当时亚洲、非洲、拉丁美洲有超过 100 万人面临这种疾病的威胁，但他们没有钱购买药品。于是，默克公司开始向病人们免费赠药。这种行动开始后就一直坚持下去，已造福 3000 多万名百姓。



1952 年《时代》杂志封面上的乔治·默克

时任默克公司 CEO 的罗伊·魏吉罗对此解释道：“我不能肯定这种纯粹的公益行动长期影响会如何，但这种行动符合默克公司的基本经营理念。”1995 年日本一家公司在与默克制药公司合作时，日本公司的代表对默克公司的负责人讲道：“我们之所以选择跟你们合作，是因为你们的药品，曾经帮助我们彻底消灭了盘尾丝虫病。”默克制药公司不看华尔街投资者眼色行事，始终以造福人类为宗旨，但其公司业绩却不断增长，2001 年默克公司被美国《商业周刊》评为“全球 50 家业绩最佳公司”之一。

头脑激荡：

◇ **默克公司造福百姓的经营理念能够为你带来哪些启发？**

◇ **你认为那些挖空心思编制财务报表的企业存在哪些隐患？**

◇ **你认为一家企业立足于社会并获得基业长青的基础是什么？你的企业又是如何围绕这一目标去奋斗的？**

致力于前沿科学研究，以我们的研究改善人类的生活质量。
——默克核心价值观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

51. 强生：利用网络宣传品牌

强生公司由罗伯特·约翰逊与其两位兄弟创建于 1887 年。2008 年公司以约 3 亿美元并购大宝日化公司。2010 年强生公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 108 位。

19 世纪下半叶，一位名叫约瑟夫·李斯特的英国医生提出了很多感染性疾病是由细菌所致的观点。受其观点影响，一位名叫罗伯特·约翰逊的美国人和他的两位兄弟詹姆斯·约翰逊和爱德华·约翰逊于 1885 年开始研究外科手术敷料，并于 1886 年制造出了成熟的产品。1887 年他们注册成立了强生公司。经过一百多年的发展，强生公司已成为美国 50 家最大的企业之一，同时也是全球最大的综合医药保健品公司。1920 年问世的“邦迪创可贴”是强生公司闻名世界的招牌产品，迄今其全球销量已超过 1000 亿片。目前，强生公司已在全球 57 个国家和地区建立了 230 多家分公司，产品畅销于 175 个国家和地区，公司拥有约 12 万名员工，主要从事护理用品、医药产品及医疗器材的制造。

强生公司的核心价值观可以概括在公司制定的《我们的信条》之中。它教诲强生公司的每一名员工：“要关注世界上所有的医生、护士及父母们；要关注员工，并尊重他们的尊严和价值；要关注社会，时刻提醒自己为社会作出贡献；要关注股东的利益，给股东们合理的回报。”在过去数十年间，强生公司的这种企业经营信条和核心价值观念已被翻译成 36 种语言，遍布全世界各地，深入到每位强生员工的心中。它帮助强生公司培养出了大批优秀的员工。他们总是乐于创新、乐于竭其所能为客户服务，为股东创造价值。在这种价值观的鼓舞下，在过去一百多年中，强生公司的复合增长率达到了 10.5%，这是一个非常高的数

关注全世界，关注每个人，因爱而生，强生。
——强生企业文化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

字。如果你在当初强生公司刚刚上市时，以 37.5 美元的发行价格买下一股强生公司的股票，并将所获红利再进行投资的话，到了今天，当初的这一股股票便会给你带来超过 90 万美元的财富。

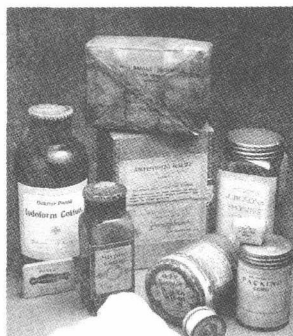
目前，强生公司旗下最具知名度的是其个人护理消费品，比如强生婴儿用品系列、邦迪牌创可贴、露得清、可伶可俐、大宝等等。强生公司最初是做医疗器材的，其涉足个人消费品领域非常偶然。1890 年的一天，强生公司一位名叫基尔默的药剂师收到了一名医生的来信，在信中这位医生向他反映病人使用了某种药膏后感觉皮肤非常不舒服。于是基尔默给他寄去一包意大利滑石粉。这种滑石粉涂在皮肤上可以有效地缓解不适。强生公司后来据此创造出著名的“强生婴儿爽身粉”。由于强生公司大量产品服务于妇女和儿童，为了更好地满足消费者的需要，增强公司与消费者的互动，强生公司在其网站上大做文章。点开强生公司的网站，在其公司标志下面，是十分显眼的“点滴关爱”和“关爱之心”栏目。当你打开“点滴关爱”下的“爱心故事”时，会看到一张布满爱心的地图。会员在强生公司的网站上通过图片、日志分享一个个感动生活的小故事。此项活动被强生公司命名为“点滴关爱、心暖世界”，藉此强调“因爱而生”的企业文化。

强生公司为了帮助年轻的父母育儿，还在网站上创建了“您的宝宝”栏目。打开网页时，可以看见各种肤色的婴儿们笑盈盈的脸庞和他们其乐融融的父母。在网页上，你还可以看到“如您的宝宝××时，应怎样处理？”“如何使您的宝宝××？”两项下拉菜单。它们可以帮助年轻的父母增进育儿方面的知识，解答育儿时的难题。为了在帮助客户解答难题的时候宣传品牌，强生巧妙地

投资忠告

强生公司的核心价值观告诉我们，客户、员工、股东都是企业管理层需要服务的对象。投资不仅要有娴熟的商业技巧，更需要在为人处事方面能够在别人心目中树立起良好的口碑。企业价值的实现离不开点点滴滴的关爱，因爱而生才能强生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



强生公司 1890 年生产的药棉、纱布和敷料

将品牌融入相关知识。“您的宝宝”栏目中，还有“宝宝的书”、“宝宝与您及小儿科研究院”、“强生婴儿用品”、“咨询与帮助中心”、“母亲交流圈”、“意见反馈”等栏目。这些栏目不仅可以帮助那些育儿经验不足的年轻父母更好地育儿，使他们的生活充满情趣；而且可以增进他们对强生公司相关产品的了解，让他们及时反馈在使用强生公司产品的过程中发现的公司产品的不足之处。网站上“宝宝的书”由“婴儿成长日记”和育儿文献资料交织起来构成。前者是强生公司在网上开设的日志式育儿宝典。用户注册登录后，站点就会为你生成一套网上记录册，记录你和宝宝的生活的点点滴滴。你还有可能因此得到强生公司为你的宝宝专门提供的个性化信息咨询服务。

为了促进公司品牌推广，强生还参与运作了“全美母亲中心协会”。这个协会旨在帮助美国妇女更好地交流协作，它倡导母亲应根据孩子的个性给予爱和支持，而不是片面地将自己的孩子和他人的孩子作比较。在加入全美母亲中心协会时，你一般需要回答强生公司的一份详细的调查问卷，包括你在育儿时的习惯和产品选择偏好以及常见的困惑等。这些信息在经过强生公司的营销专家、心理学家、市场分析家之手后，就会形成专业的针对强生公司产品的促销方案或是改进公司相关产品的详细建议书。

头脑激荡：

◇ **强生公司在利用网络宣传品牌方面有何经验值得我们学习？你认为企业在利用互联网宣传品牌时要做好哪些事情？**

◇ **强生公司将一个十分简单的产品邦迪创可贴做到全球销量超过 1000 亿片，你认为其成功的主要原因是什么？**

管理一家企业的的最好方法，就是将问题分解。

——罗伯特·约翰逊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

52. 诺华：立足病人寻找新产品

诺华公司由汽巴-嘉基和山德士公司合并后成立于1996年。2010年公司以516亿美元并购爱尔康公司，2010年诺华公司在《财富》全球500强企业中排名第160位。

制药业是瑞士的支柱产业。在瑞士制药业中，以诺华公司和罗氏公司这两家跨国公司最为著名。2010年，仅这两家制药企业的销售额之和，就相当于瑞士当年GDP的14.2%。诺华公司由瑞士汽巴-嘉基和山德士公司合并后成立于1996年。前者由两家老牌企业合并后成立于1971年，后者成立于1886年。诺华公司目前是一家以医药保健、农业、营养为核心业务的生命科学公司。公司持有罗氏公司33%的股份。公司标志“NOVARTIS”的名称源于拉丁文“NOVAE ARTIS”，意为“新技术”。诺华公司的宗旨就是以不断创新的产品和服务致力于提高人类的健康水平和生活质量。公司的中文名称则取意“承诺中华”，公司将为造福中国百姓而不懈努力。2010年诺华公司销售额为451亿美元。

作为一家大型制药企业，虽然2010年诺华公司净利率约为15%，不到默克制药公司的三分之一，但公司并不把单纯追求净利率放在公司发展的突出重要的位置上。诺华公司的CEO丹尼尔·魏思乐曾经说过：“如果药企的指导方针是财务数据而不是科学，那就是失败。”换而言之，他认为一家制药企业要承担起维护人类健康和提高人类生活质量的重要使命。魏思乐曾经当过医生，他深知人们罹患疾病后的痛苦。他认为，现在很多制药企业的高管偏离了自己的科学本分，他们忘记了自己的经营核心应当是患者而非股东。魏思乐离开医院后，从山德士公司的医药代表做起，一直做到山德士公司的CEO，直到后来成为诺华公司的

如果药企的指导方针是财务数据而不是科学，那就是失败。

——丹尼尔·魏思乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

CEO。2002 年魏思乐作出了一个大胆的决定：诺华公司今后进行新产品研发的时候，不再以财务数据作为根本性指标，而是优先考虑研发那些病人急需的新药。当时，很多公司的高管都认为这一决策无异于“自杀”行为。制药企业不是慈善机构，如果脱离了公司的财务指标进行投资的话，公司未来的发展将会存在着巨大的隐患。然而，魏思乐决定一意孤行。他负责上马的第一个新药研发项目是一种几乎很少有人听说过的疾病，这是一种被称为 Muckle-Wells 综合征的炎性病变，这种病变可能导致病人体内出现蛋白质沉积，它能够引发皮疹、剧痛和致命的肾脏损伤。据统计全球仅有数千人患有这种叫 Muckle-Wells 综合征的疾病。

为了一个目标客户仅有数千人的疾病上马投资一个新药的研发项目，这种做法在大多数人看来是一种十分疯狂的举动。后来诺华公司这种叫“Ilaris”的新药被成功地研发了出来。然而，计算机模拟测试和临床测试的结果都表明，“Ilaris”的适应症大大超出了公司原先的估计。这种新药不仅能治疗 Muckle-Wells 综合征，而且能够应用于 II 型糖尿病、严重关节炎等一系列自体免疫疾病。当那些病人在服用了这种药品之后，90%的病人的病情都出现了明显的好转。由于这是一种十分独特而疗效显著的新药，美国 FDA 很快就批准其投入生产。葛兰素史克公司知道这件事后大为震惊，其负责人感慨道：“诺华公司在竞争中已经走在了时代的前列。”

其实，像研发“Ilaris”这种“歪打正着”的事不止一例。诺华公司当初研发癌症治疗药物“Gleevec”，最初是因为这种药可以治疗一种罕见的血癌而被批准生产的，当时全球每年仅有数千人会罹患这种疾病。然而，

投资忠告

诺华公司立足病人进行新产品研发的故事给我们的企业投资会带来深刻提示：我们在投资经营时，只有找到目标客户的根本需求，才能够明确企业经营的根本目标。这种服务客户的精神有助于我们不懈奋斗，最终我们也将获得很大的收益。

其他公司很少重视罕见疾病，而我们恰好相反。

——丹尼尔·魏思乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

事后证明这种药对另外 6 种危及生命的重大疾病也有明显的疗效。2008 年“Gleevec”为诺华创造了 37 亿美元的收入。



诺华 CEO 魏思乐（右）荣获 2004 年中国国际科技合作奖

诺华公司在制药领域取得的非凡成功，其实正好可以验证我们前面介绍过的现代默克公司缔造者乔治·默克的名言：“药物旨在救人，不在求利，但利润会随之而来。”这就好比一家公司，如果遗忘掉目标客户的根本利益，采取急功近利的方法去片面追求短期内财务报表表面的好看，则有可能会因此失去未来市场的发展空间。强调立足于病人进行新产品的研发，是诺华公司实现稳健的可持续发展的基础。为此，诺华公司每年对新产品的开发给予大量投资。从 2002 年至 2007 年，诺华公司每年投资于新产品研发的费用平均增长率为 17%。2007 年诺华公司投资研发的费用为 64 亿美元，比 2006 年增长了 21%，占 2007 年公司全年销售总额的 16%。2006 年诺华公司的产品线中有 66 种后备药品，2009 年这一数字上升到了 93 种，增长了约 40%。从 2000 年到 2007 年，诺华公司是被美国 FDA 批准新药上市数目最多的制药企业，公司有 17 种新药上市。

唯利是图使制药业陷入僵化，这是对创新最大的破坏。

——丹尼尔·魏思乐

头脑激荡：

◇ 诺华公司强调研发罕见疾病新药对我们企业经营有何启示？

◇ 你觉得一家企业陷入“唯利是图”意识的根本原因是什么？这种思想意识会对企业的可持续发展造成哪些破坏？

◇ 如果你在一家制造企业，那你认为企业每年应以销售额的多少比例用于研发新产品？你觉得未来需要作出哪些改进？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

53. 阿斯特拉：铸就第一畅销药品

阿斯特拉公司由克努特·斯捷伯格等人于1913年在瑞典创建，1999年与英国捷利康公司合并为阿斯利康公司。2010年阿斯利康在《财富》全球500强企业中排名第226位。

瑞典的阿斯特拉公司成立于 1913 年，公司成立之初并没有自主知识产权的药品。20 世纪 30 年代，公司开始从事磺胺类药物的研究和开发。20 世纪 40 年代，阿斯特拉公司在麻醉药研究领域获得突破。1954 年阿斯特拉公司开始与哥德堡大学进行合作研究，合作研究项目负责人阿尔维德·卡尔森因其为发现神经信号传递物质多巴胺作出了卓越贡献而获得 2000 年度的诺贝尔生理学或医学奖。1967 年阿斯特拉公司研发出具有自主知识产权的心血管药品。1989 年阿斯特拉公司上市了著名的质子泵抑制剂胃药“洛赛克”。从 1998 年起，洛赛克成为全球第一畅销药品，销售额在高峰的时候单个产品的年销售额超过 70 亿美元。

洛赛克的辉煌成功，是阿斯特拉公司研发和营销部门共同努力的结果。1976 年世界上第一个“H2 受体拮抗剂”西咪替丁问世，取得了很好的市场效果。阿斯特拉公司很快便意识到了胃药市场的巨大商机，于是便启动了消化道溃疡治疗新药研发的投资项目。阿斯特拉公司最初的设想是：研制能阻断胃泌素等刺激胃酸分泌物质功能的口服局部麻醉药物。公司以现有麻醉药技术为基础开始寻找既具有局麻作用又能抑酸的化合物。此后，公司研发出代号为“H83/69”的化合物，发现其兼具局麻和抑酸效果。然而，此化合物药理不甚清楚，而且经过实验发现其对动物具有明显副作用。比如，胸腺萎缩、甲状腺明显肿大等症状。眼看花了大量资金研发出的成果就要付之东流，一篇论文给阿斯特拉公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

司的研究员带来了曙光。在这篇论文中，科学家指出自己在动物胃壁的细胞分泌膜中发现并分离出了“H+-K+-ATP 酶”，并一致认为这是胃壁细胞分泌胃酸过程的最终环节，而且这种酶会导致动物出现甲状腺和胸腺的免疫反应。阿斯利拉公司的研究人员灵光一现，这不是和“H83/69”的化合物出现的症状类似吗？经过反复改进，公司终于在 1979 年研制出新化合物“H168/68”，学名“奥美拉唑”。研究结果在 1982 年斯德哥尔摩召开的世界胃肠病学大会上公布，它在动物组织测试中表现出的抑酸能力明显强于其他药品。此后又经过七年改进，世界上第一个商品化质子泵抑制剂洛赛克横空出世。



阿斯利康中国区总裁柯石谛在洛赛克新产品中国上市典礼上讲话

全新的产品的上市必须要赋予全新的理念，为了改变医生的观念，阿斯特拉公司产品经理走访了大量医院，了解到医院在使用传统的 H2 受体拮抗剂的不足之处：难治性溃疡的治疗效果不佳，停药后的复发率高，部分患者有明显的不良反应。当时消化道溃疡的用药习惯是递增法：先用效果差的药再用效果好的药。阿斯特拉的产品经理创造性地想到了改变医院的用药习惯，即采用递减法，先用最好的药——洛赛克。经过大量临床测试表明，递减法不仅可以有效治疗胃溃疡、防止复发，而且长期按需用药可以降低成本。1997 年这种方法被国际医学会议正式认可。

头脑激荡：

◇ **你的企业是怎样为新产品做企划的？在开发新产品的时候通常会如何考虑打击竞争对手的策略？**

◇ **你认为在营销中营销理念和营销产品哪一个更重要？**

阿斯利康致力于成为中国制药行业中最具创新精神的领先企业。
——柯石谛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

54. 葛兰素史克：营销巧妙借力

葛兰素史克公司由英国两家具有百年历史的制药企业葛兰素威康公司和史克必成公司于2000年合并后创立。2010年葛兰素史克在《财富》全球500强企业中排名第163位。

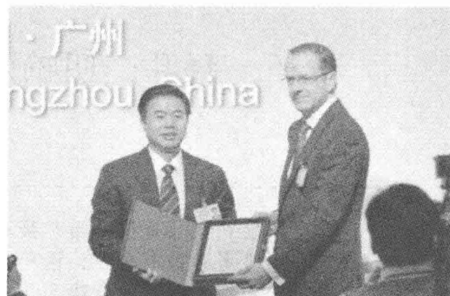
为了维护病人的利益，国家规定处方药不能在大众媒体上做广告。一般而言，医药公司在推广新产品的时候都是通过“face to face”（面对面）的方式去宣传营销产品。有些跨国药企将这种方式称为“Pocket Meeting”（袖珍会议），由医药公司产品经理或医药代表等人，通过系统而凝炼的专业知识向医生介绍产品的特征及其能够给病人带来的利益。有时，这种宣传方式还会以学术研讨会的方式进行。不过，这种宣传方式存在着一个明显的缺点，那便是受众面积小，宣传效果有限，短期内难见成效。在本篇故事中，葛兰素史克公司另辟蹊径，通过巧妙借力的宣传推广方式，在最短时间内利用最少的资源达成满意的营销效果。

葛兰素史克公司的业务主要由处方药、非处方药、疫苗和消费保健品构成。在处方药领域，公司在抗感染、中枢神经系统、呼吸和胃肠道、代谢药品中有着领先的技术优势。2001年葛兰素史克公司委托广州某营销咨询公司对其新药复达欣、西力欣等抗生素处方药产品在广东省内进行市场推广策划。这几个药品主要用于治疗严重及深度感染，是新一代头孢类抗生素。其作用效力强，但价格相对比较高。由于当时这些高端类抗生素产品在中国的上市时间不长，销售业绩增长十分缓慢，因此葛兰素史克公司希望借助于外力使公司这些产品的销量能够出现迅速的增长。

由于国家不允许处方药在大众媒体上做广告，而传统的新药推广方式效率太低，而且公司所要求推广的那些产品又属于高端

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

类产品，不能以打“价格战”的方式进行促销，这就对营销策划提出了一道比较困难的题目。经过反复思考，这家公司想到了借助于广东医学会成立危重病（医学）分会的机会进行产品宣传。由于葛兰素史克公司的复达欣、西力欣等新药主要用于治疗严重及深度感染，因此 ICU（重症监护病房）就是理想的目标销售对象。利用广东医学会成立危重病（医学）分会的机会恰到好处，这就好比阿迪达斯公司借助奥运会推广其产品一样。当然，能够想到这一点的会有很多企业，但由于葛兰素史克公司行动迅速，在赞助选择上就有了主动权。



葛兰素史克 CEO 安伟杰（右）2009 年出任广东省省长经济顾问

本着“见缝插针”的原则，这家公司帮助葛兰素史克公司策划了众多赞助方式：前期宣传，包括赞助在专业医学杂志上刊登广东医学会成立危重病（医学）分会的消息；参会人员通知、请柬的派送等；会场赞助；会议资料的制作派发等；会后持续的推广。会场布置中，公司巧妙地设计了卡通形象以增进产品的亲和力。会议资料制作中，公司借助 Flash 技术使其产品知识融入专业的会议视频光碟。经过大量认真细致的工作，葛兰素史克公司只花了五分之一的新品上市费，便创造出了良好的市场效果。

头脑激荡：

◇ **你如何理解“没有淡季的市场，只有淡季的思想”这句话？**

◇ **你的企业是如何借助于咨询公司拓展市场的？葛兰素史克公司这个成功的例子会给你的现实工作带来哪些启发？**

◇ **你认为大型跨国制药企业和中小型制药企业相比较而言，在市场营销方面各存在着哪些优势和劣势？**

我们需要不断挑战自己，寻找新的发展方向，以多元化的方式来发展。
——安伟杰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

55. 拜耳：明确定位价值倍增

拜耳公司由弗里德里希·拜耳和弗里德里希·威斯考特创建，现业务涉及高分子、医药、化工及农业等领域，2010年拜耳公司在《财富》全球500强企业中排名第170位。

拜耳公司成立于 1863 年，以做染料业务起家。1897 年拜耳公司的化学工程师费利克斯·霍夫曼在其实验室主任阿图尔·艾兴格林的帮助下发明出纯化乙酰水杨酸工艺，为阿司匹林的诞生奠定了基础。拜耳公司于 1899 年获得阿司匹林商标，该产品后来成为全世界使用最广泛、知名度最高的药品品牌，被人们称为“世纪之药”。1997 年全球阿司匹林产量超过 5 万吨，如果算成 500 毫克片剂连接起来，总长度超过 100 万公里，是地球和月球之间距离的两倍多。拜耳公司目前是一家在高分子、医药、化工及农业等领域拥有领先技术的大型企业集团。21 世纪初，公司进行了大规模资产重组。2002 年公司并购了安万特作物科学业务，2005 年公司并购了罗氏 OTC 业务，2007 年公司的医药保健部与先灵制药合并，2008 年公司收购了东盛旗下的白加黑等药品。

积极并购能够壮大企业的产品线，扩大销售规模，增强企业在市场竞争中的侃价能力。当然，一家企业并不是销售规模越大利润率就越高，这里面需要结合竞争因素考虑。从根本上讲，企业要想获得更高的利润率，需要明确市场定位，走差异化路线，创造目标市场的竞争优势，继而获得较高的稳定的市场占有率。据统计，标准普尔 1000 家公司平均降价 3%的话，其利润率就会从 8.1%下降到 5.1%。而在其他因素基本保持不变的情况下，产品价格每提高 1%比单纯靠销量增加 1%所增加的利润率要高出 3 倍。这组数据有助于我们明确，为何排除政策因素外，市场倾销

最普通、最平凡的东西往往也是人们最需要、最喜爱的东西。
——费利克斯·霍夫曼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

也会对企业带来巨大的风险，它也有助于我们明白，为何有些企业自始至终采取高价策略，迄今产品仍能在市场长盛不衰。原东盛旗下、现拜耳旗下的白加黑就是一个典型的走差异化路线的例子。在白加黑之前，施贵宝公司的日夜百服宁第一个开创了两种胶囊日夜分开服用的先河：白天吃的不嗜睡，晚上吃的易入睡。但是，施贵宝公司并没有把这个产品的特点转化为可以方便消费者操作的形式。而白加黑的企划，就是一个利用产品差异化路线成功的经典例子。“白加黑”以崭新的产品概念，在同质化市场中创造出品牌的差异性优势，使其迅速与同类品牌区分开来。

白加黑感冒药自上市以来，仅仅用了 6 个月，销售额就突破 1.6 亿元，一举占领了中国 15%的感冒药市场。这一辉煌的成功不仅对于医药业，对传媒业也造成了强烈的震撼。白加黑，看似很简单，只把感冒药分成白片和黑片，而且不是原创，施贵宝日夜百服宁已经采用过深橙色和浅蓝色的区分。但是，这一改变实质很不简单，因为这一改变使得消费者使用产品时的记忆与其生活形态相符合，这便很容易引起消费者的联想和共鸣。也因此，“白天吃白片，不瞌睡；晚上吃黑片，睡得香”的广告能够一炮打响。普通感冒药的显著缺点是服用后易瞌睡，这对大多数白天要上班上学的人来说无疑是个障碍。而“白加黑”的改变，使得它不仅仅能治疗感冒，而且为消费者处理感冒药副作用与日常生活之间的矛盾提供了一个较好的解决方案，而且这种从细微处着想也体现出制药企业对消费者无微不至的关怀。

投资忠告

拜耳公司的故事给我们带来的提示就是，要想增加公司的利润率，除了可以通过扩大生产规模来降低成本外，还可以通过明确市场定位、设计差异化产品及营销来实现。而且在提高企业利润率方面，后者往往比前者会起到更加良好的效果。

阐述“白加黑”的例子，是为了帮助大家明白明确有效的市场定位对于满足消费者需求及企业可持续发展的重要意义。拜耳旗下另一个药品也曾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



拜耳医药保健进入中国 10 周年庆典，左二为中国区总裁李希烈

遇到过类似的问题。2001年，拜耳公司的“尼莫同”进入中国市场已经十年，但销量一直平平。当时公司给“尼莫同”销售团队的年度营销费用只有200万元。为了摆脱这种困境，拜耳公司寻求与专业的营销咨询公司合作。一家公司的建议改变了“尼莫同”的命运。当时，这家公司了解到，“尼莫同”作为一种钙离子拮抗剂，产品定位是治疗蛛网膜下腔出血和老年性脑功能障碍。然而事实上，蛛网膜下腔出血的市场非常小，老年性脑功能障碍名称太学术化，不易于推广。

该公司经过详细调查后，发现老年脑功能障碍的主要表现就是老年性痴呆，而“老年性痴呆”是一个通俗的词汇。老年性痴呆又可分为血管性痴呆和非血管性痴呆，其中血管性痴呆占了很高的比重。当时各大医院对预防和治疗血管性痴呆方面的药物，关注度都普遍不够。此后，该公司走访了大量专家并查阅了医学文献，找出大量证据可以证实钙离子拮抗剂可以治疗血管性老年痴呆症。而且，尼莫同本身有大量能够保护脑神经元的临床试验数据。它们足以支持尼莫同可以新增定位在治疗老年血管性痴呆方面进行推广。拜耳公司最终采纳了这个建议。结果尼莫同销量从2001年的5000万元持续稳定增长，2006年达到1.2亿元。

头脑激荡：

◇ **“白加黑”的产品企划案和“尼莫同”的营销企划案对你的企业投资有何启发？对企业撰写软文有何借鉴意义？**

◇ **你的企业通常是如何定位产品的卖点和目标市场的？你认为做出何种改变可以使得产品的销量出现明显的增长？**

感性管理不是戴着温和的假面具进行管理，而是为员工们注入活力。——李希烈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

56. 罗氏：药品与诊断齐头并进

罗氏公司由瑞士人弗里茨·霍夫曼创建于 1896 年，罗氏的名字来源于他的妻子拉·罗氏。2010 年公司销售额为 471 亿美元，在《财富》全球 500 强企业中排名第 153 位。

1895 年瑞士人弗里茨·霍夫曼与拉·罗氏结为夫妻，并于次年创建了霍夫曼·罗氏公司。20 世纪 30 年代，罗氏公司在业界率先掌握了维生素的大规模合成技术，从而开创一个“维生素时代”。1950 年罗氏公司开发出治疗肺结核的药物雷米封。此药被美国《时代》杂志誉为“神药”。1963 年罗氏公司推出著名的抗抑郁药安定，上市后大获成功。此后公司进入一个高速发展的黄金时期。目前，罗氏公司业务范围主要涉及药品、医疗诊断两个领域。2002 年公司剥离掉精细化工和香精香料业务，2003 年则出售了维生素业务。聚焦医药市场后，罗氏公司大力发展生物技术制药业务。2009 年公司宣布以 420 亿美元的价格收购美国的基因泰克生物技术公司 44%的股份。其实，早在 1990 年，罗氏公司就非常看好这家公司并投资 21 亿美元帮助其成长，公司现在有大约三分之一的营业收入由基因泰克开发的药物所创造。

目前，罗氏公司主要集中精力发展抗肿瘤药物。据世界卫生组织预测，到 2015 年时，全球每年因癌症死亡的人数将达到 900 万人，2030 年将攀升至 1140 万人左右。抗肿瘤药物的一个显著特点，就是其销量基本不会受经济衰退的影响。2003 年抗肿瘤药只占罗氏制药销售额的 31%，到了 2008 年时已上升到了 55%。罗氏公司在大力发展抗肿瘤药物的同时，也在大力发展它的诊断技术，公司每年在诊断技术方面的研发费用投入超过 5 亿美元。2008 年罗氏公司以 38 亿瑞士法郎收购了在美国拥有领先诊断技

罗氏在未来个性化医疗中将会扮演重要角色，它将引爆一场医药革命。
——舍维林·施旺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



罗氏公司创始人弗里茨·霍夫曼与妻子拉·罗氏

术的企业 Ventana。在罗氏公司，诊断事业部具有两个重要任务，一是为医疗诊断市场开发新的技术和产品，直接促进公司销售额的增长，2008 年罗氏公司诊断事业部的销售额约为 97 亿瑞士法郎；二是为公司制药事业部提供协助性工具和技术，以提高药品开发和临床应用的效率。在药物开发的过程中，及早地对相关生物标志物进行寻找和定位是相当重要的。有了先进的诊断技术的帮助，就可以加速这一进程。罗氏公司之所以在抗肿瘤药物方面技术发展得如此之快，诊断技术的帮助是其重要原因。在药物临床应用阶段，诊断技术则可以帮助医生快速了解病情、检测药效，对病人进行个性化的治疗。

2008 年罗氏公司的 CEO 弗朗兹·休谟离任后，年仅 41 岁的公司诊断事业部 CEO 舍维林·施旺出任罗氏全球 CEO，这从侧面也反映出罗氏公司对于发展诊断技术的重视。目前，罗氏公司的诊断技术已达到了很高的水平：通过检测细胞结构的变化，可以确定某种药物对癌症患者或传染病患者是否起明显的作用。休谟曾认为，约一半的患者其实稀里糊涂地服用了不起作用的药物，而施旺则认为，未来基因诊断技术发展将导致医药革命。

头脑激荡：

◇ **你相信世界上有一半的患者服用了对他们而言不起疗效的药物吗？你认为导致这种现象的主要原因是什么？**

◇ **罗氏药物研发和诊断技术齐头并进的故事对你有何启发？**

◇ **你认为罗氏公司高度聚焦医药和临床诊断市场的企业经营战略同前面介绍过的哪些企业的经营战略比较类似？**

约一半的患者服用了毫不起作用的药物，一些人更因此承受严重的副作用。——**弗朗兹·休谟**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

57. 玫琳凯：财务与营销互惠共利

玫琳凯公司由美国人玫琳凯·艾施创建于 1963 年，现为全球知名化妆品公司。2009 年玫琳凯公司的全球销售额为 25 亿美元，员工超过 5000 人，美容顾问超过 200 万人。

1963 年，美国人玫琳凯·艾施在丈夫去世后不久，和她的儿子理查德和 9 名美容顾问，在一间大约 46 平方米的店面里开始了创业之旅。经过数十年的发展，玫琳凯公司已发展成为一家全球知名的化妆品公司。目前，公司在全球 36 个国家和地区拥有超过 200 万名的美容顾问。玫琳凯公司在其企业管理中，提出了“心到、智到、人到、力到”的企业管理理念。心到，即要求员工以玫琳凯的信念和价值观，真正用心去执行公司的各项工作任务。玫琳凯公司认为，“心到”是为顾客提供服务的“灵魂”。如果没有了“心到”，后面的“三个到”就成了动作、方法和技巧，不能让人的心灵产生真正的共鸣。“智到”就是员工在做每一件事情的时候，都需要思考：为什么要这样做？它的背景是什么？它的价值又在哪里？“人到”就是员工做事要负责任。“力到”就是要能够整合公司资源，将团队的力量发挥到最大。

玫琳凯公司加强财务部与营销部合作的举措，就是一个很好的“力到”的例证。玫琳凯公司在市场营销过程中，发现销售部门的员工普遍对公司成本不够敏感，对促销活动对公司的影响认识也不深，有时促销活动浪费过大，于是便在公司里推动了“非财务经理的财务知识”的培训。当公司销售员看到仅仅促销一项就可以给公司财务报表造成那么大的影响时，他们都感到非常惊讶。此后，公司财务部门负责人又帮助销售部门员工分析如何控制这一部分的成本，同时又能提高工作效率。通过对销售员提供

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



玫琳凯公司的美容顾问和时尚杂志的专业编辑共同学习时的场景

财务咨询，使得销售员能够站在更深层的角度来看待公司业务。此外，公司财务部门还帮助营销部门用很多种财务报表分析工具来看待业务，令他们可以更加科学地开展工作。比如通过 KPI（关键绩效指标）等工具来帮助他们评估业绩，使他们能够更理性地认识工作。财务部门还帮助营销部门的相关人员分析了公司广告的投放效果，在不同的地方、采用不同的广告形式，最终能够给公司带来的利益分别如何。

玫琳凯公司认为，财务部门的工作人员一定要成为营销部值得信赖的合作伙伴。而作为财务人员，只有深入到市场营销第一线，去认真地倾听导购员、美容顾问的声音，才能够切实地帮助市场营销人员在工作中更加客观地分析其所面临的问题，与此同时也能够提升自身的财务管理技巧。玫琳凯公司要求财务部的工作人员每个月需要有两次到门店里去跟导购员进行沟通，要经常与美容顾问沟通交流，而且，他们需要不定期地以“神秘顾客”的身份去门店考察公司产品的布置、产品市场定位、公司品牌形象、导购员的销售和服务技巧等与企业市场营销有关的问题。这种类似于督导的工作有效地提升了财务部员工的工作水平。

头脑激荡：

- ◇ **通过玫琳凯公司加强财务部门与营销部门协作的故事你能够学到一些什么经验，并能将其应用于工作实践？**
- ◇ **玫琳凯公司“心到、智到、人到、力到”的企业管理理念对你提升工作效率会带来怎样的提示？你认为上述四点在你的工作中最欠缺一点的是什么，又该如何改进？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

58. 迪奥：倡导做“透明女人”

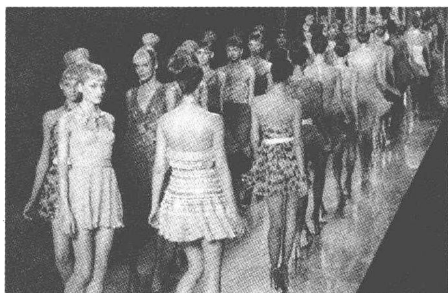
迪奥公司由法国人克里斯汀·迪奥创建于 1946 年，现主要经营香水、服饰、皮具、化妆品、珠宝等产品。2010 年迪奥公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 338 位。

1946 年，在法国商业大亨马切尔·博萨克的资助下，毕业于巴黎政治学院的 41 岁的克里斯汀·迪奥在巴黎创立了第一家时装屋。当时人们刚从“二战”阴霾中走出来，急切渴望进入一种崭新的时代。由于战争的需要，欧洲女人已经习惯于穿着粗厚的牛仔服装。1947 年克里斯汀·迪奥在其时装屋内举办了新品发布会，他的时装突出地表现了女性独有的身材曲线，其时尚和动感震惊了观众。同年迪奥香水公司成立，克里斯汀·迪奥对其产品充满自信，他这样讲道：“我所精心打扮的每一位女性，都散发出朦胧诱人的雅性。香水是女性个性不可或缺的补充，只有它才能点缀我的时装，让它更加完美，它和时装一起使得女人们风情万种。”1978 年管理迪奥公司的博萨克公司被维洛特集团收购。1984 年法国阿尔诺家族公司收购了维洛特集团，当时仅用了不到 1 亿美元。今天，迪奥公司拥有全球最大的奢侈品集团 LVMH 42.38%的股份，阿尔诺家族公司则拥有迪奥 69.35%的股份。

迪奥公司作为全球知名的时尚类产品企业，其核心价值观是“跃动创意，璀璨炫色，华丽极致，尊享愉悦”。迪奥公司的主要顾客是女性，迪奥公司的经营目标，不仅仅要使得女人成为美丽的女人，而且要使其成为快乐的女人。而实现这一目标的方法便是“道出真我”。英国前首相布莱尔的夫人切丽·布莱尔曾经写过一本自传《道出真我》，迪奥公司十分推崇这部作品。它认为这与迪奥公司的经营目标不谋而合。作为一名女人，需要成为

自然一些，真诚一些，一个人不用去追求时尚，往往就能开创时尚。
——克里斯汀·迪奥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



迪奥公司在2008年巴黎时装周上展示其夏季流行时装作品

一名“透明女人”，即回归到女人自然的本性：热情、温柔、真诚。迪奥公司旗下有一款著名香水就叫做“真我香水”。迪奥公司认为，女人们不仅在工作与学习中，不仅在八小时之内，在其生活中的其余时间里，也应当竭尽一切努力表现出自己最真实的个性和女性独有的魅力。这种个性和魅力的表现就是建立在“坦诚、真挚、信任、活力”的基础上的。要想展露出女人最真实的一面，就需要去掉那些不必要的伪饰和小气，不要害怕去表达出自己内心深处最真切的需求。

迪奥公司认为，时尚产品有助于女人增强气质，使她们显得更加楚楚动人，而只有女人们都将这种气质去积极地展现出来，我们的世界才能够变得更加绚丽多姿、令人愉悦。迪奥公司倡导做“透明女人”与其“跃动创意，璀璨炫色，华丽极致，尊享愉悦”的企业核心价值观是一致的。时尚表面上是一种设计，在本质则是一种生活。迪奥公司认为，一名都市人要“有品位欣赏时尚、有热情追求时尚、有心态享受时尚”，只有这样，我们的生活才能更加完美。“Dior”在法语中是“上帝”与“金子”的组合，“高贵而不冷漠，亲和而不媚俗”是公司对员工的要求。

头脑激荡：

◇ **你是如何认识时尚的？你认为自然和真诚能够在多大程度上帮助一个人获得时尚而优雅的气质和生活？**

◇ **法国文学家让·科克托曾经说过：“太多即是不够”，你是如何理解这句话的深刻内涵的？你认为这句话的内涵对于企业的产品设计或是投资经营能够带来哪些启示？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

59. 香奈尔：打造独具特色的产品

香奈儿公司由嘉伯丽·香奈儿创建于 1913 年，公司名又译作“夏奈尔”。香奈儿公司现为全球著名奢侈品企业，产品主要包括服装、皮具、珠宝饰品、化妆品、香水等。

1910 年年仅 17 岁的法国少女嘉伯丽·香奈儿在法国开设了一家时装帽店，专门销售其自行缝制的时装帽。20 岁那年，嘉伯丽·香奈儿正式创建了香奈儿公司，开始涉足高档时装业。香奈儿是一位专注于工作、意志坚强的女人。她虽然十分年轻，但凭借其非凡的创造力和永不妥协的奋斗精神成为了首屈一指的设计大师。她也因此结交了包括毕加索在内的很多著名艺术家。时至今日香奈儿公司已成为全球著名的奢侈品企业，产品主要包括服装、皮具、珠宝饰品、化妆品、香水等。香奈儿在 1921 年推出了香奈尔 5 号香水，其以独特的香味和难以抗拒的魅力征服了一批又一批的女性，使她们成为香奈儿公司忠实的客户。该产品畅销了大半个世纪。著名影星玛丽莲·梦露在向媒体透露其独特性感魅力的时候曾经这样说过：“夜间，我只用香奈尔 5 号。”

香奈儿 5 号香水是一件非常成功的产品。目前香奈儿公司仅仅这一个产品的年销量，就接近玫琳凯公司所有产品的年销量。法国前文化部长甚至曾经作出这样的概叹：“上个世纪法国为人类贡献了三个伟大的名字——戴高乐、梵·高和香奈尔。” 香奈儿 5 号是全球第一支乙醛花香调的香水。其成功主要可归结为三个方面。其一是另辟蹊径的独特配方。嘉伯丽·香奈儿以“抽象”作为产品创造要素，她有意地回避了人们熟悉了的纯粹的花朵芳香，在苔藓与其他植物之中，利用乙醛可以萃取植物精华的特性，创造出一种十分独特的香味。与其他所有香水比较，香奈

风格，要有风格。记住，时尚在不断变化，但风格可以延续。
——嘉伯丽·香奈儿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

儿 5 号的香味一直是不可取代的。香奈儿 5 号的香料由法国南部格拉斯地区的玫瑰、茉莉花、苔藓植物等 80 种成分混和而成，清幽淡雅的繁花香气可以凸显出女性独有的娇媚的气质。为了避免机械采摘破坏植物花瓣和香气，香奈儿 5 号香水的香料必须采用手工采摘方式，从 7 月一直持续到 10 月。由于茉莉花不爱阳光，所以其采摘需要在黄昏时分开始。一般的工人 1 个小时可以采摘 500 克到 700 克花。而要 350 公斤花才能够生产出 1 公斤的香精原料，最终再从中提取出 550 克精华，构成产品的配方。

当其他公司的香水品牌都纷纷追求纯粹的真实鲜花的香味并以此作为产品卖点的时候，香奈儿 5 号反其道而行之。它不试图重现纯粹的某种鲜花的香味，而是走了一条与众不同的创新路线。经过复杂而苛刻的工艺，它的香味变得美轮美奂，产生出一种让人捉摸不透的魔幻色彩，让它的使用者欲罢不能。有人从这种香味中品出了奢华，有人从这种香味里品出了美丽，有人从中品出了诱惑，有人品出了青春，有人则品出了一种现代感。高档香水作为一种奢侈品，消费者内心其实想要获得的，更多是一种稀罕的、独特的感觉。香奈儿 5 号香水因其独特的设计理念，最终从竞争激烈的国际香水市场中脱颖而出，取得了非凡成功。

香奈儿 5 号成功的第二点在于其香水瓶的设计。其香水瓶设计得十分独特。瓶盖状如宝石切割般华丽，透露出一种高贵典雅的气质。透明水晶的方形瓶身造型简洁、线条利落。当初，当嘉伯丽·香奈儿向市场推出这款香水的时候，很多时尚专家们都给这款香水的瓶身设计给出了差评。他们中有些人认为，香奈儿 5 号的外观设计看起来像一个酒瓶而不像装香水的瓶子，因而这款产品将

投资忠告

新产品的策划和上市是企业保持长盛不衰的必要手段。在策划新产品的时候，企业应当积极发挥想象力和创造力，设计出与众不同的产品，而产品本身也要能够给客户带来“想象力”。平庸和雷同的设计，往往只会使产品的生命周期缩短。

香奈儿是世界上最敏感的女人，全欧洲最有品位的女人。
——毕加索

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

来必定要面临着市场销售的失败。然而，最终的结果却令那些评论家大跌眼镜。香奈儿 5 号的畅销程度，远远超出了他们的想象力；而且其畅销的时间，超出了他们中绝大多数人的寿命。香奈尔 5 号瓶身上蕴含的设计美感，使它在 1959 年被评选为当代杰出艺术品而跻身纽约现代艺术博物馆的展品行列。它的设计成功也充分说明这一点：在激烈竞争的市场中，我们只有积极主动地大胆创新，发挥自己独特的产品设计和经营理念，才能够使得企业获得更好更快的发展。2006 年，香奈儿 5 号香水的全球销售额将近 20 亿美元。



畅销全球大半个世纪的香奈尔 5 号香水

香奈儿 5 号成功的第三个原因，是其细致而目标明确的终端建设。为了更好地针对目标客户群进行销售，香奈儿 5 号香水特意将终端产品专柜、专卖店开设在高档百货公司、五星级酒店、高级休闲会所等贵妇名媛集中的地方，而在一般的商场里则很难寻觅到其踪迹。此外，为了宣传品牌，香奈儿公司也不遗余力地进行广告宣传。香奈儿 5 号自诞生之日起，就一直挑选性感美女作为形象代言人。比如，1986 年与公司签约的被誉为“法国最美丽影星”的卡赫勒·布盖、2004 年签约的好莱坞影星妮可·基德曼，2007 年签约的《加勒比海盗》女主角凯拉·奈特莉等等。

头脑激荡：

◇ **你认为一家企业在向市场推出新产品的时候如何才能够创造出独特的风格以吸引更多的客户？**

◇ **你是如何理解嘉伯丽·香奈儿所说的“时尚在不断变化，但风格可以延续”这句话的内涵的？你认为要想创造出一种长盛不衰的风格需要对时尚进行怎样的解读？**

香水的香味，要独特得像一记耳光那样令人难忘。
——嘉伯丽·香奈儿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

60. 欧莱雅：关于“美”的战斗

欧莱雅公司由法国化学家欧仁·舒莱尔创建于 1909 年，现为全球最大的化妆品企业，拥有 500 多个品牌。2010 年欧莱雅公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 342 位。

欧莱雅公司的创始人是法国著名的化学家和企业家欧仁·舒莱尔。舒莱尔是一个“工作狂”，他执行的是全年无休工作计划，而且每天持续地高强度工作 16 个小时，他的绰号是“6000 小时连轴转先生”，每年他都要工作 6000 小时以上。舒莱尔是人工染发剂的发明者，他于 1909 年创办了欧莱雅公司。除了是一位化学家和企业家外，舒莱尔还是一名杰出的经济学家，他曾经出版过 16 本和经济学有关的作品。在 1941 年出版的《经济革命》一书中，他这样写道：“一个真正的老板，他的心永远闲不下来，永远对现状不满意，永远会为明天着想。他会被内心无法抗拒的动力推动着。对他来说，最理想的莫过于行动。一名真正的老板要有战士的灵魂，只有在战场上他才感觉得心应手。”

经过一个世纪的努力，欧莱雅公司已从一个小型家庭企业逐渐发展成为全球化妆品业霸主。为了保证公司的持续稳健发展，舒莱尔在退休前制定了全面而系统的接班人计划，这使得公司在他退休后一直保持着专业性和稳健发展。尽管欧莱雅产品众多，但其发展的核心都是围绕着化妆品类时尚产品进行。用它自己的话来，这是“美的产业”。在这个产业里充满了多元化。比如产品发源地多元化：兰蔻来自法国，美宝莲来自美国，乔治·阿玛尼来自意大利，植村秀来自日本，小护士来自中国等。还有价格多元化：欧莱雅公司一般按照女性的月收入，以 2000 元和 4000 元作为分界线定位低档、中档和高档化妆品的销售客户。还有就

一名真正的老板要有战士的灵魂，只有在战场上他才感觉得心应手。
——欧仁·舒莱尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是销售渠道的多元化：在超市、商场、化妆品专卖店、免税商店、发廊、药房你都可以找到欧莱雅产品。目前，欧莱雅又与雀巢公司合作推出口服化妆品，开辟出新的市场。



台湾名模2009年应邀出席欧莱雅公司创立100周年庆典活动

人才是企业竞争取得胜利的关键。为了在激烈竞争的化妆品市场中赢得胜利，欧莱雅十分重视吸引著名高校的毕业生加盟公司，为此，公司经常会联合著名高等学府举办竞争战略策划比赛、校园市场营销策划比赛、欧莱雅工业设计比赛等活动。为了扩大市场占有率，欧莱雅公司热衷于并购，如1964年并购兰蔻，1970年并购碧欧泉，1989年并购理肤泉，1996年并购美宝莲，2003年并购小护士，2004年并购羽西，2010年并购伊夫圣罗兰等等。并购小护士帮助公司获得了28000多个销售网点，借此为公司大众化妆品的销售提供了便利。在高端化妆品市场，欧莱雅面临着宝洁和资生堂等竞争对手，为了打击竞争对手，公司经常会打出“法国文化”牌，毕竟大多数中国人感觉法国的亲和力要比美国和日本好些。欧莱雅公司经常会高调赞助中国影视明星进行中法文化交流，借此宣传品牌。公司始终围绕着“美的产业”不断发展，通过强化市场调查、产品研发、产品线的延伸、向农村市场进军等来巩固其在化妆品业的霸主地位。

头脑激荡：

◇ **你认为欧莱雅公司和宝洁公司各自的竞争优势是什么？欧莱雅公司能够发展成为全球最大的化妆品企业主要靠什么？**

◇ **欧莱雅创始人欧仁·舒莱尔对工作的热爱和敬业精神对你有何触动？你认为勤奋在多大程度上能主宰人的命运？**

我们取得的每项成就和每次进步对我们而言均意味着全新的开始。

——欧莱雅企业精神

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

61. 雅诗·兰黛：只做一线品牌

雅诗·兰黛公司由美国化妆品推销员艾丝蒂·门泽尔与她的丈夫约瑟夫·劳德创建于 1946 年，现为全球最大的高档化妆品公司，产品主要包括护肤品、彩妆和香氛产品。

艾丝蒂·门泽尔涉足化妆品行业是受她叔叔的影响。高中毕业后，她帮助她的叔叔在美容院、海滩俱乐部、度假村推销化妆品。20 世纪 40 年代的一天，当艾丝蒂·门泽尔在一家美容院推销化妆品的时候，发现一位衣着华丽、楚楚动人的贵妇人。艾丝蒂对她身上造型别致的衣服非常感兴趣，于是便礼貌地询问此衣服购自何处。没料到，这名贵妇人瞥了瞥艾丝蒂，然后冷冷地说道：“告诉你又有何用？难道你也穿得起这样的衣服吗？”艾丝蒂听完贵妇人的话后满脸通红，默默地走开了。从那时起艾丝蒂就立志今后要成为一名成功人士。1946 年，她和丈夫约瑟夫·劳德创建了艾丝蒂·劳德公司，以 5 万美元起家开始创业。这家公司中文名后来被译作“雅诗·兰黛”。雅诗·兰黛公司最初只做 4 种产品：清洁油、面霜、润肤液以及全效润肤精华产品。

经过半个多世纪的发展，雅诗·兰黛公司目前已经发展成为全球最大的高档化妆品公司。目前，整个美国化妆品行业约 330 亿美元的市场中有五分之一的销量来自雅诗·兰黛公司，在高档化妆品约 130 亿美元的市场中它则占据了近一半的市场份额。雅诗·兰黛公司创业起步阶段的成功，主要得益于艾丝蒂·门泽尔勤勤恳恳的推销活动。在创业之初，艾丝蒂为自己立下“每天至少要接触五十张脸”的工作底线。由于公司创业初期资金有限，她和丈夫在自家厨房里按照她叔叔提供的配方配制化妆品，然后她走上人流熙熙攘攘的大街，亲自说服身边的女人们尝试使用她

从来就不拒绝昂贵，只要物有所值。——艾丝蒂·门泽尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

公司的产品。凭着自己锲而不舍的努力，艾丝蒂在1948年成功地使公司的化妆品进入了美国最高级的Saks Fifth Avenue百货公司。也就是从这一年起雅诗·兰黛公司的品牌赢得了高端美容品市场的立足之地。艾丝蒂此后树立起"只做一线品牌"的企业经营理念，她曾经这样解释道："要给我们的顾客提供最好的产品。这也是让他们了解我们公司的最佳的契机。"雅诗·兰黛公司不遗余力地投入新产品的开发和产品的市场推广工作。1958年，雅诗·兰黛公司推出一款当时售价达115美元的面霜，开创了奢华护肤的理念。艾丝蒂在宣传产品的时候提出了这样的口号："善待你的肌肤，它无可取代！"她坚信质量优秀的产品能够在顾客之间口口相传。



艾丝蒂·门泽尔在给客户试用公司的化妆品

1982年艾丝蒂又一次显示出她超越时代的创新精神，她革命性地提出了"肌肤修护"的概念，这在美容界史无前例。与此同时，公司推出了"ANR特润修护露"产品。这是世界上第一款能够和肌肤自身代谢步调保持一致的专门用于肌肤修护的化妆品，产品一上市就获得了各方面的好评。作为一种革命性的产品ANR长盛不衰，目前在全球保持着每15秒钟售出一瓶的业绩。雅诗·兰黛公司倡导的奢华护肤理念已成为时尚生活的体现。

头脑激荡：

◇ **你认为艾丝蒂·门泽尔创业的成功主要靠的是什么？**

◇ **雅诗·兰黛公司的成功和香奈尔公司的成功有何共通之处？你认为专注做一线品牌能够给企业的发展带来哪些好处？**

◇ **当今世界有很多技术先进的产品未能成功地打开市场，你认为导致这种现象的主要原因是什么？又该如何改变？**

假如我相信一样东西，我就会推销它并且不遗余力。

——艾丝蒂·门泽尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

62. 宝洁：以消费者为中心去创造

宝洁公司由美国人威廉·普诺特和詹姆斯·甘布尔创建于1837年，现为全世界最大日用消费品生产企业。2010年宝洁公司在《财富》全球500强企业中排名第66位。

19世纪30年代，移民美国的英国蜡烛制造商威廉·普诺特和爱尔兰的肥皂制造商詹姆斯·甘布尔娶了一对美国姐妹为妻，在其岳父亚历山大·诺里斯的撮合下，两人于1837年创建了以两人姓氏首字母（P&G）为标识的宝洁公司。宝洁公司以生产肥皂和蜡烛起家，目前已发展成为全世界最大的日用消费品生产企业，2010年公司全球销售额将近800亿美元。公司旗下拥有众多的知名品牌，比如，舒肤佳、飘柔、海飞丝、伊卡璐、沙宣、佳洁士、玉兰油、护舒宝、帮宝适、汰渍、碧浪等。1999年夸克市场调查公司的一份中国洗发水市场调查报告显示：宝洁公司的飘柔、海飞丝、潘婷、沙宣四大产品占据了中国将近70%的市场份额。其中飘柔为25.43%，潘婷为18.55%，海飞丝为15.11%。其余的25%的市场被联合利华的力士、夏士莲，日本花王的诗芬等外资公司品牌占领。中国本土品牌的市场占有率只有约5%。

宝洁公司的成功，用其企业经营理念来说靠的就是"消费者至上"。宝洁公司CEO阿兰·雷富礼对这个企业经营理念的诠释是："探寻消费者的真实需求，对消费者进行亲密了解，用一系列知名的品牌、至高无上的创新能力、丰富的市场营销经验，以及全球的经营规模和学习能力去赢得市场。"目前，宝洁旗下价值超过10亿美元的品牌多达20多个。宝洁公司做品牌十分稳健，它通常会花上数年时间来培育一个新的品牌，而对于公司的每一个现有品牌，则要求每年必须至少要作出一个方面的改进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为了更好地创建和改进品牌，宝洁最大限度地与消费者进行亲密接触。在宝洁北京公司的一楼大厅的墙上写着这样一句话："消费者是老板"。这是公司 CEO 阿兰·雷富礼对其企业经营理念的一种更通俗的阐述。为了更好地服务于消费者，宝洁公司每年会运用多种市场调研工具与全世界超过 700 万名的消费者进行交流。通过入户访问、问卷调查、访问商店、跟踪营销系统、接收消费者信件、接听消费者电话、举办消费者座谈会等形式，宝洁公司建立起了庞大的数据库。它能够帮助公司营销部制定有力的市场营销计划，帮助市场部创作有影响力的广告，帮助产品开发部开发出消费者更喜爱的产品，乃至帮助渠道商改善服务。

宝洁公司在新产品推出前，会在公司设立模拟货架，将自己新研发和设计出来的产品与竞争者的相关产品放在一起，然后邀请大量消费者前来体验，询问这些消费者最容易记住的品牌是什么，最容易忘记的品牌是什么，并据此对设计作出进一步的调整和改进。在宝洁公司的广告制作中，公司通常会先邀请专业广告公司拍摄一组广告片，再邀请一批消费者前来观看，然后请这些消费者选择广告片中最能够打动人心的几组画面。公司还会用摄像机将此过程录像，继而观察消费者的瞳孔在观看广告时何时会放大。此后，公司将那几组最能够打动人心的画面进行剪辑，再邀请广告策划人员共同策划改进。宝洁公司所发布的电视广告总是显得简洁明了、扣人心弦，这对在短时间内树立起品牌形象起到了重要作用。在长期的广告实践中，宝洁公司已经有了一套屡试不爽的广告法则：先指出你面临的一个严重问题，藉此吸引你的注意。接着，广告会迅速告诉你，有个解决方案，就是宝洁产品。这

投资忠告

在任何工作中，"细节决定成败"都揭示出了成功的真谛。宝洁公司在产品策划和改进过程中与消费者的积极互动的故事，有助于启发我们在企业投资时，更好地发现商机和成长的机会。要成长就必须创新，而要创新就必须开放和互动。

对宝洁的每位员工，在每件事上都必须专注和富有执行力。
——阿兰·雷富礼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



宝洁公司的英国总部办公室内景

种“套路”，其实和“以客户为心”的专业销售法则是一致的，那便是首先要使得客户明确其需求所在，然后再陈述产品的特征以及这种特征能够给客户带来的利益。这样客户就会对你的产品形成良好的印象，并且感受到公司无微不至的关怀。2000 年宝洁 CEO 阿兰·雷富礼提出了“开放式创新”的口号，正式将公司的“研发部”更名为“联发部”，意即“联系和发展”的部门。公司要求“联发部”需要同世界各地的大学、研究所、供应商、中小型企业以及消费者进行广泛的联系。他们中如果有人有什么新点子、新实验、新专利、新设计、新技术、新商业模式、新调研方法，都可以与公司取得联系后协作推广。宝洁公司在其网站上还进行专利技术的交易。

作为全球最大的日用消费品生产企业，宝洁公司目前也在尝试着将“家庭”搬入“公司”，以期更好地服务消费者。公司为此在联发部门创建了“消费者之家”，完全按照普通老百姓的家居进行布置，家具家电一应俱全。公司会邀请不同收入层次、年龄和性别的消费者来这里免费生活，体验宝洁产品。而公司则让联发部门的人员观察、记录消费者的行为习惯，从不起眼的细节中发现消费者的需求和偏好，以此作为产品改进的重要依据。

宝洁做得很不够，我们在与许多人交谈，但并未倾听他们的心声。
——阿兰·雷富礼

头脑激荡：

◇ **你认为宝洁公司赢得市场的成功最关键靠的是什么？**

◇ **宝洁公司积极与消费者互动对你提升工作质量有何启发？**

◇ **你认为在人际沟通中要创造更富有成效的沟通需要我们考虑到哪些方面的问题？作出哪些方面的改进？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

63. 联合利华：打造“三语公司”

联合利华公司由荷兰尤尼公司和英国利华兄弟公司合并后创建于 1930 年，现为全球第二大日用消费品生产企业。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 121 位。

作为目前世界排名第二的日用消费品生产企业，联合利华公司每年的广告费支出超过 60 亿美元。联合利华和宝洁是日用消费品市场的主要竞争对手。宝洁为了跟联合利华竞争，甚至动用了商业间谍。2001 年 4 月宝洁公司公开承认，宝洁雇用了一家公司进行商业间谍活动，包括从联合利华的“垃圾堆”里获取商业情报。事后，宝洁归还了 80 份文件给联合利华，其中就包括从“垃圾堆”里获取的信息。联合利华为此要求宝洁赔偿上千万元的“损失”，而宝洁则声称“没有使用也不会使用这些情报”。美国法官遇到此事则感到头痛不已，因为美国法律尚未明确规定一家公司从另一家公司的垃圾堆里获取信息是否违法。联合利华 2010 年全球销售额约为 554 亿美元，将近宝洁的 70%。联合利华公司旗下拥有许多知名的品牌，比如，力士、旁氏、夏士莲、清扬、奥妙、中华牙膏、金纺、立顿、和路雪、蔓登琳等等。

2004 年联合利华公司启用了新的企业标识。由原来单纯的“U”字变成了含有 25 个动感图案的“U”字，象征着生命的动感与活力。同时，公司经营理念也由“有家，就有联合利华”变为“让您的生活更具活力”。公司做出这种变更的主要理由是，美国“9·11 事件”后社会趋势发生了变化，消费者普遍缺少安全感，繁重的工作使得人们内心深处想追求更多的情感表达。因此公司创意必须要迎合这些趋势。联合利华将这些趋势概括成：（一）试验性社会（如何让生活变得更充实）；（二）个人主义

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（如何更好地使产品满足消费者的个性需求）；（三）归属的需要（让消费者体会到关怀和温暖）；（四）简化生活的需要（简洁明了、有效沟通）；（五）万事都有消亡（更加珍爱生命、珍惜情感诉求）；（六）获得一个更好的生存空间（保护环境）；（七）购买力的不稳定（产品定位和价格的调整）。根据这些社会变化趋势，联合利华树立了建立“三语公司”的目标。这里的“三语”，即是指员工的语言、经销商的语言、消费者的语言。我们前面的一个故事，其实可以说明这种思想的内涵。拜耳公司的尼莫同的适应症，原先定位“蛛网膜下腔出血和老年性脑功能障碍”，后加入“老年血管性痴呆”后，销量大增。在这里，“老年性痴呆”就可理解为一种比较通俗的“消费者语言”。

在拜耳公司的那个故事中，我们还曾提到拜耳中国区总裁李希烈的一句话：“感性管理不是戴着温和的假面具进行管理，而是为员工们注入活力。”这句话其实和联合利华公司推出的新的企业经营理念“让您的生活更具活力”是不谋而合的。换句话说，联合利华所倡导建立的“三语公司”，实际上就是一种感性管理思想的体现。比如，联合利华公司在推销立顿茶的时候，并没有单纯地把它作为一种简单的茶饮料来推销，而是将其描述为一种“充满抗氧化剂”的健康饮料，它直接迎合了人们追求健康长寿的需要。这种文案策划不仅使得立顿茶的销量骤升，而且加深了人们对茶的印象。

投资忠告

企业投资经营必须要迎合时代发展趋势。联合利华公司打造“三语公司”的故事，有助于我们反思企业与市场的关系。为了积极应对市场变化，我们应当努力把企业打造成像“哑铃”杠杆一样的模式，即两头大、中间小，类似于中介的角色。

还有一个例子。联合利华公司 2003 年在美国推出 AXE 除味剂，它可以有效控制人体出汗和去除身体异味。如果直接宣传此卖点，那就不容易打动消费者。联合利华公司策划的广告是，一名英俊的男子躺在海滩上，一群穿着比基尼的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

性感女郎从浪花边出现，将俊男紧紧围住。最后才出现产品。这就给男人带来一种感觉：这种东西你喷得越多，得到的异性吸引力就会越大。在这种心理的影响下，此产品在美国很快便打开了市场。联合利华的“夏士莲黑芝麻洗发水”是另一个成功运用“消费者语言”打开市场的例子。我们可以将其与宝洁的“润研”作对比。由于以黑芝麻作类比，前者很容易让消费者对产品功能产生联想，产生深刻印象。润研也定位在有生命力的黑发，但没有使消费者产生直观认知，最终黯然退出市场。联合利华公司成功地创新“中华牙膏”也是基于此理。公司并购中华牙膏后巧妙地推出“中华草本抗菌牙膏”并换上时尚包装，既弘扬了中国国粹，又赋予了产品新的生命力。



联合利华 CEO 保罗·波尔曼在印度超市考察公司产品的销售

联合利华公司副总裁迈克尔·波克曾经说过：“管理者所要做的就是将其日程表翻译成执行者的语言。”他认为要想提升员工和经销商的执行力，必须切实地去考虑他们的行动原则而不是自己的行动原则。比如，联合利华公司经常会将在一个国家和地区热销的产品迅速引入其他国家和地区销售，其目的也就是为了更好地让经销商产生兴趣去推销这种产品。活力来自价值，而价值的实现需要去不断尝试、使用，去产生直观的印象和体验。

头脑激荡：

◇ **你是如何理解联合利华公司概括的七个市场变化趋势的？**

◇ **联合利华公司提出的打造“三语公司”的理念对你的企业投资或是客户服务工作会带来哪些有益的提示？**

◇ **你认为所谓的“三语公司”和体验经济之间有何关联？**

如果你通过帮助他人来寻求自己的开悟，你就能领会到成功的真谛。
——保罗·波尔曼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

64. 高露洁棕榄：用常规思维发展

高露洁公司由威廉·高露洁创建于1806年。1953年公司与棕榄公司合并为高露洁棕榄公司。现高露洁棕榄的业务主要在口腔护理、个人护理、家居护理和宠物食品等方面。

提起高露洁，想必大家会记起那句脍炙人口的广告词："高露洁的目标是：没有蛀牙"。这个广告诉求表达出几乎所有牙膏产品想要诉求的产品主题，彰显出一种大气。高露洁的市场占有率是十分惊人的。在全球快速消费品领域，能够始终保持40%绝对市场占有率的品牌十分稀少，而高露洁却一直牢牢地占据着全球牙膏市场超过40%的市场份额。要知道，牙膏并不是一个具有高技术含量的产品，高露洁品牌的成功于此就更加不容易了。高露洁品牌成功的主要原因可以概括成以下几点：专注、专业、创新、公关。1806年美国人威廉·高露洁创办了高露洁公司，以生产肥皂和蜡烛起家。这和宝洁公司的起家产品一样。1873年高露洁公司推出了首个牙膏产品，此后公司便集中精力拓展牙膏业务。这和宝洁有明显的区别，宝洁在日化领域是全面开花。

2003年高露洁牙膏在中国大陆的产量是7亿多支，销量超过30亿元。同年宝洁公司在中国大陆的销量为75亿元。但宝洁实现这75亿元的销售额靠的是十几个品牌，而高露洁棕榄公司的30亿元的销售额只靠高露洁牙膏这一个品牌来完成。高度专注使得高露洁和吉列一样，经营风险小、利润率高。高露洁牙膏每年投入的研发费用将近2亿美元。世界上能够每年投入2亿美元改进牙膏技术的企业恐怕只有高露洁棕榄一家。高露洁在广告投放上毫不吝啬。从2004年7月至2005年1月，中国有56家电视台同时播放高露洁全效12牙膏的广告，费用投入超过1.2亿。高露

最重要的是要能够区分事物的不同方面，抓住重点去解决问题。——鲁本·马克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

洁广告的特点就是强调其专业性，这是一种循循善诱的知识营销的传播方式。一百多年来，高露洁一直在全球范围内倡导口腔健康教育，促进人们提升口腔健康意识。1994 年高露洁棕榄公司与 WTO 签署了一项合作协议，在全球范围内推广口号为“甜美的微笑，光明的未来”的口腔保健教育计划，通过与各国专业牙防组织密切合作，在全球范围内开展口腔健康教育活动，帮助少年儿童从小养成良好的口腔卫生习惯，降低口腔疾病的发病率。这一活动已在全球 80 多个国家和地区付诸实施，每年因此而获益的少年儿童超过 5000 万人。



高露洁棕榄前 CEO 鲁本·马克的家

高露洁棕榄举办的活动或做的广告通常都很平实，既不具有浪漫色彩，也不具有颠覆色彩。但这种平实的知识营销使得高露洁品牌形象不断深入人心。高露洁棕榄前 CEO 鲁本·马克在公司内部倡导常规思维管理。他所指的“常规思维管理”，一是强调心无旁骛、精耕细作，二是强调积极创新、有效沟通，三是强调抓大放小、简化流程。马克从 1984 年起持续担任了二十四年公司的 CEO。从 1984 年到 2001 年使公司股价上涨了 2932% 。2003 年他的年薪超过 1.4 亿美元，是美国的 CEO 中最高的。

头脑激荡：

◇ **你认为高露洁牙膏的成功主要得益于哪几点？**

◇ **高露洁棕榄前 CEO 鲁本·马克所倡导的常规思维管理对你的企业投资经营工作会带来哪些启发？**

◇ **你如何理解鲁本·马克所说的“拥有的权力越多，越不需要使用权力”？它对你的管理工作有何启示？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

65. 纳爱斯：靠朴实的广告成名

纳爱斯公司的前身是浙江丽水五七化工厂，1993 年改制成纳爱斯股份公司。纳爱斯现为中国洗涤行业龙头企业，肥皂、洗衣粉、洗洁精的市场占有率均位居同行业第一名。

1968 年浙江丽水五七化工厂成立，当时该厂在全国 118 家定点肥皂生产企业中排名第 117 位。1992 年 3 月在与香港丽康公司合作后成立纳爱斯日用化学有限公司。1993 年 12 月公司改制成浙江纳爱斯化工股份有限公司。1992 年公司开发出了著名的“超能皂”，即我们熟知的“蓝肥皂”。1998 年纳爱斯公司总经理庄启传去青岛参加全国洗涤用品行业大会，虽然公司当时只生产肥皂，但他在其他洗涤品会议中也很注意收集市场信息。当了解到与会的洗衣粉生产企业纷纷抱怨，要求行业主管部门出台文件限制不断上涨的产能时，庄启传敏感地意识到新的机会来了。他认为那些习惯了计划经济的同行们缺乏市场竞争意识：不懂得开发出新技术塑造竞争优势打败竞争对手，只知道一味向政府相关部门寻求保护。1999 年纳爱斯公司建成全自动洗衣粉生产线，推出雕牌洗衣粉，并提出了“只买对的、不买贵的”的宣传口号。

“只买对的、不买贵的”的广告词突出了纳爱斯公司大规模生产线创造的价格竞争优势。一时间雕牌洗衣粉的知名度在全国大幅上升。随后，公司又策划了一系列非常朴实的煽情广告。随着其广告片在全国各大电视台的轮番播出，广告片中的一句“妈妈，我能帮您干活了”感动了无数中国人。在广告片中，先是一名下岗女工在招工广告栏前徘徊，心中充满忧虑。然后她的女儿诉说着“妈妈下岗了，整天愁眉苦脸，一大早就出去找工作。”然后，小女孩拿出雕牌洗衣粉洗衣服，说道：“妈妈说，雕牌洗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



纳爱斯公司的雕牌“超能皂”刚上市时制作的广告宣传画

衣粉只要一小勺就能洗得干干净净。”洗完后，小姑娘吃力地把洗干净的衣服晾到了绳子上并给妈妈留了纸条，上面歪歪斜斜地写着：“妈妈，我能帮您干活了。”下岗女工从外疲惫而归，看到已熟睡的女儿和她留下的纸条，泪水夺眶而出。这个广告的煽情效果是十分明显的。不过纳爱斯并没有止步于此，随后又推出了“从头起，始终坚信，努力就有机会”的广告词。在广告片中，借用刘欢那首脍炙人口的《从头再来》的曲调，伴着激昂向上的旋律，为那些逆境中的人们心中注入了一种积极向上的生命的冲动，产生了震撼人心的效果。

纳爱斯公司的“雕”牌产品一直致力于平民大众市场发展，其广告宣传片始终积极地关注普通消费者的生活，深入消费者的内心世界，唤起他们的共鸣。其广告片中的《下岗篇》、《潮流篇》、《奋斗篇》、《邻里篇》、《后妈篇》都是十分切合普通民众生活实际的经典之作。其广告片在某种意义上更接近公益广告：关注社会生活中的弱势群体，关注普通民众生活。其广告传播诉求精准地长期围绕其品牌核心价值“只买对的、不买贵的”进行了深入挖掘，因而在国内培育出相当数目的忠实消费者。

头脑激荡：

- ◇ **你认为本篇故事和纳爱斯公司的“纳爱于斯，善利万众”的企业核心价值观有何联系？**
- ◇ **你认为纳爱斯公司从其前身业内排名倒数第二，一跃成为今天的行业第一名主要靠的是什么？你认为民族品牌要想与跨国企业的品牌竞争需要在哪些方面作出突破？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

66. 雀巢：模块组合式营销

雀巢公司由定居瑞士的德国商人亨利·内斯特莱创建于1867年，公司现为全世界最大的食品和饮料制造商。2010年雀巢公司在《财富》全球500强企业中排名第44位。

19世纪中叶，定居瑞士的德国商人亨利·内斯特莱把果糖和营养剂加入奶粉中，研制出一种新型的育儿用乳制品。1865年，亨利·内斯特莱的一位朋友告诉他，很多儿童都爱喝他研制的这种乳制品并健康地成长起来。他敏锐地意识到了食品行业具有很大的发展空间。此后他于1867年创建雀巢公司，并采用鸟巢图案作为商标。他的姓氏“内斯特莱”的英文和“雀巢”的英文同词根，含有“舒适安顿下来”以及“依偎”的意思，跟母亲哺育婴儿的场景十分相似。此后，雀巢公司的奶粉销路一直很好。经过一百多年的发展，雀巢公司目前已发展成为全球最大的食品和饮料制造商。1994年美国《金融世界》统计的雀巢公司的产品线结构为：普通饮品23.6%，麦片、牛奶和营养品20%，巧克力和糖果16%，烹饪制品12.7%，冷冻食品和冰淇淋10.1%，冷藏食品8.9%，宠物食品4.5%，药品化妆品3%，其他产品1.2%。

同全球最大的日用消费品生产企业宝洁公司一样，雀巢公司作为全球最大的食品和饮料制造企业，其旗下也拥有大量品牌。目前雀巢旗下有27个品牌的年销售额都超过10亿瑞士法郎。雀巢公司的企业经营特点可以概括成“多种经营，广告促销，敢于冒险”。雀巢公司前CEO赫尔穆·莫彻尔曾经说过：“当今是一个转变着的时代，若不冒风险就是最大的风险。”为了更好地控制风险，雀巢公司创立了模块组合式营销战略，它是一种网络化的营销管理模式。传统的营销模式是一种链式结构，指令一层

当今是一个转变着的时代，若不冒风险就是最大的风险。
——赫尔穆·莫彻尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一层的传达会减损营销的效率，增大市场竞争的风险。而模块组合式营销战略则强调按不同的产品线和地域建立起独立的营销单元。其在面对市场的时候具有较大的自主权。与此同时，各营销单元在遇到问题的时候可以就近向公司的相关营销单元寻求帮助和支持，它们还可以向公司管理总部寻求帮助和支持。这种模式的好处就是它使得公司整个营销结构看起来更“扁平”，其间因层次命令传达等行政因素造成的效率损失会明显减小。这种结构能够有效地促进公司业务增长。



雀巢 CEO 包必达（右二）在巴西考察公司提供技术支持的牧场

雀巢 CEO 包必达曾经说过：“公司停止增长的那天，就开始死亡。”在逆水行舟般的商业竞争时代，弱肉强食是普遍的竞争规律。雀巢公司所推出的模块组合式营销战略，是一种“中央集权和高度分权”相结合的管理模式，它能够使得公司运作有条不紊。在雀巢公司，资金调拨、技术开发、品牌管理、广告业务通常由总部一元化掌控，而产品经营、市场拓展、人才管理等方面则由各营销单元做主。雀巢为各营销单元制定了明确的工作细则，包括销售与市场方方面面的内容。公司还成立“游戏规则”培训学校，专门传授公司的经营理念、沟通方法、营销技巧等内容，使得各营销单元在拓展市场和服务客户时更具有专业性。

头脑激荡：

◇ **你认为雀巢公司的模块组合式营销战略在哪些方面能够帮助企业降低经营风险，更好地促进企业发展？**

◇ **你如何看待企业在经营过程中冒险与成功的关系？你平时在工作中是如何通过规范工作流程来规避风险的？**

做什么事情前都应该先放松一下，然后再全情投入。

——包必达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

67. 惠氏："先研究人"的路线

惠氏公司的前身是由弗兰克·惠氏与约翰·惠氏兄弟在1860年创建的一家药店。2009年公司在《财富》全球500强企业中排名第401位，后被辉瑞公司以680亿美元并购。

1860年美国人弗兰克·惠氏与约翰·惠氏兄弟在费城创办了一家药店。此后他们于1862年开始生产药品。1926年药厂被美国家用产品公司并购。2002年美国家用产品公司更名为"惠氏公司"。2009年惠氏公司被辉瑞公司以680亿美元的价格并购。惠氏公司在被辉瑞并购前，即列入全球500强企业，它在药品、疫苗、生物制品、营养品等领域均处于全球领先地位。惠氏公司的婴儿配方奶粉在市场中具有举足轻重的地位。AC尼尔森公司的一项调查数据显示，2002年，惠氏公司在中国的高端婴幼儿配方奶粉中的市场占有率排名第一。惠氏公司的成功主要得益于其能够发挥出专业的技术优势，注重向公众普及科学知识，重视产品的服务与保障。惠氏公司之所以提出"科学营养+早期脑部开发"的理念，其目的就在于为了让更多的宝宝得到更多、更好的营养，让更多的家长了解到科学的育儿的方法和知识，使他们的宝宝能够及早地得到正确的智力开发，让消费者得到超值服务。

大凡日用消费品商家习惯于进行"广告战"，而惠氏公司在奶粉市场中则走出了另一条路线。它倡导"先研究人"再拓展市场。这里的"研究人"主要包括三个方面内容：其一是研究产品最终消费者婴幼儿的需求；其二是研究产品购买者家长的需求；其三是研究公司员工的需求。惠氏在婴幼儿配方奶粉业有着太多令人自豪的"第一"。1915年，全世界第一个模拟母乳的现代婴幼儿配方奶粉SMA在惠氏面世，标志着婴幼儿配方奶粉工业的

无论结果还是过程，我们都力求达到最优的品质。
——惠氏经营理念

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



惠氏 CEO 罗伯特·艾斯纳 2008 年在公司苏州新厂奠基仪式上

开始：1933 年，惠氏第一个将胡萝卜素添加到婴幼儿配方奶粉中，以增强婴幼儿免疫力；1961 年，惠氏第一个以乳清蛋白为主的婴幼儿配方奶粉问世，使奶粉营养成分更加接近母乳；1989 年，惠氏第一个在全球范围内将 5 种核苷酸添加到婴幼儿奶粉中；1998 年，惠氏第一个在婴幼儿奶粉中添加了纯净植物来源的 DHA 和 AA，帮助婴幼儿脑部和视力的发育。惠氏奶粉满足了婴幼儿的各种需求，赢得了顾客的青睐。

为了促进产品的销售，惠氏公司又调查了其产品购买者的需求。公司了解到父母普遍缺乏科学的育儿知识，但对于培育出健康的婴幼儿又充满了渴望。于是，公司从医院收集已经怀孕 6 到 8 个月的孕妇的信息，提前为客户提供免费的育儿指导服务，与此同时进行产品宣传。通过贴心服务、解答客户难题，惠氏和消费者建立了良好关系。事实证明，经过服务的消费者对品牌的信赖感和忠诚度要远高于未经服务者。为了给客户提供专业服务，惠氏公司也十分注重了解员工需求，对员工进行专业培训。惠氏培训的负责人由设计者、执行者和战略促进者组成。公司十分注重培训讲师并努力将管理者培训成讲师。其培训强调比较、研究和实践，通过案例分析、角色扮演，使员工更加专业和老练。

头脑激荡：

◇ **惠氏公司的成功对你的企业投资经营工作会带来哪些启发？你认为在市场营销过程中如何才能提升服务的专业性？**

◇ **你如何理解惠氏 CEO 罗伯特·艾斯纳所说的“我们的探索科学家，就是我们的战略规划师”这句话的内涵？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

68. 百事可乐：流行音乐营销取胜

百事可乐公司由美国药剂师戴维斯·布朗德翰创建于1902年。1965年公司与菲多利公司合并为百事公司。2010年百事公司在《财富》全球500强企业中排名第171位。

1898年美国药剂师戴维斯·布朗德翰发明出一种混和了可乐果提取物、香草等物质的碳酸饮料，称其为“布朗德翰饮料”，此后更名为“百事可乐”。1902年布朗德翰成立百事可乐公司并于次年注册了百事可乐的商标。由于布朗德翰在20世纪20年代赌糖价上涨大举囤货失算，其创建的百事可乐公司因资金链断裂于1923年宣告破产。此公司后来被美国的克雷文控股公司收购后继续经营。1965年百事可乐公司与世界上最大的休闲食品制造商菲多利公司合并，成立了百事公司。2003年百事公司与联合利华公司成立一家合资公司，共同经销立顿即饮茶饮料。联合利华公司带来了立顿品牌及世界级的茶饮料的研发和销售经验，百事公司则带来了遍布全球的装瓶及分销系统。2011年11月4日百事公司和康师傅公司达成一项初步协议，百事公司以在中国非酒精饮料装瓶业务的全部权益置换康师傅饮品9.5%的直接权益。

目前，百事公司旗下年销售额超过10亿美元的品牌共有13个，包括百事可乐、美年达、七喜、激浪、佳得乐、乐事薯片等等。百事公司2010年的全球销售额为432亿美元。对于百事公司的起家及主打产品百事可乐而言，公司十分注重拓展年轻人的市场。年轻人喜欢流行，喜欢音乐，喜欢自大，喜欢激情，这些特点都被百事公司巧妙地利用起来。其实，百事公司本身就是一家十分“自大”的企业。可乐本身就不是具有什么科技含量的饮料，但百事公司对其产品有着绝对的自信。20世纪80年代，邓

我的目的就是让中国人以后不再喝茶，而改喝百事可乐。——简道尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

小平邀请百事公司总裁简道尔共进午餐，他问简道尔来中国有何打算，简道尔无比自信地说道："我的目的就是让中国人以后不再喝茶，而改喝百事可乐。"当然，简道尔的这个目标是不可能实现的。他不可能消除中国人喝茶的传统，而且百事公司现在也开始在中国大力地拓展茶饮料市场。不过，从他的此番话语中，我们可以感受到百事公司对于其产品的绝对的自信。1983 年百事公司推出"百事可乐，新生代的选择"宣传活动，以 500 万美元与美国流行音乐巨星迈克尔·杰克逊签订了合约，花巨资连续制作播出了以其流行音乐为配乐的百事可乐广告片。活动使得百事可乐销量大增。



百事董事长兼 CEO 英德拉·诺伊

20 世纪 90 年代百事公司在中国拓展市场时如法炮制。1998 年 1 月，百事公司与郭富城合作，以其 MTV《唱这歌》情节的一部分制作了广告片。1998 年 9 月百事可乐更换了蓝色包装后，公司以郭富城新专辑同名主打歌曲《一变倾城》拍摄了广告片，邀请王菲、珍妮·杰克逊、瑞奇·马丁共同拍摄，广告片投资巨大、场面恢弘、曲风华丽、美轮美奂，掀起了一场"渴望无限"的蓝色风暴。此后，刘德华、郑秀文、"F4"、"小甜甜"布莱妮等演艺明星都成为百事代言人，很多广告片都以 MTV 形式制作播出，既令乐迷们着迷，又使得百事公司的品牌深入人心。

头脑激荡：

◇ **你认为百事可乐品牌获得非凡成功的主要原因是什么？你如何理解英德拉·诺伊所说的"追求各利益方的平衡"？**

◇ **你认为百事公司与康师傅公司达成初步协议的资产置换，和雅虎公司和阿里巴巴公司的资产置换有何相似之处？**

追求各利益方的平衡——无论利益大或小，个人或公司。

——**英德拉·诺伊**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

69. 可口可乐：把员工变成“牧师”

> 可口可乐公司由亚撒·康德勒投资创建于 1892 年，现为全世界最大的碳酸饮料及果汁饮料生产企业。2010 年可口可乐公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 245 位。

企业的产品如果适销对路的话，其业绩可能像细胞分裂一样呈现指数级数增长。历史上最精明的一桩生意，巴菲特认为是亚特兰大商人亚撒·康德勒在 1888 年仅用 2300 美元就买下可口可乐饮料的经营权。可口可乐饮料由亚特兰大药剂师约翰·彭伯顿在 1886 年研发而成。康德勒从彭伯顿手中买下可口可乐的经营权后，于 1892 年投资创立了可口可乐公司。1919 年，美国人欧内斯特·伍德洛夫等人用 250 万美元从康德勒的继承人手中买下可口可乐公司。1923 年，欧内斯特·伍德洛夫的儿子罗伯特·伍德洛夫成为可口可乐公司总裁。罗伯特·伍德洛夫最出名的一个营销企划是把可口可乐卖给美国军队。公司产品在“二战”结束的几年后，已占据全球可乐市场 70%的份额。可口可乐公司正是在罗伯特·伍德洛夫的领导下，迅速发展成为一家全球著名企业的。1920 年如果你花 19.50 美元买下一股可口可乐公司股票并将红利再投资的话，到了 1998 年这笔钱就会超过 500 万美元！

罗伯特·伍德洛夫自称自己基本是文盲，一生从未认真通读过一本书，但他却具有极强的奋发进取的精神。他号召销售员要想尽一切办法卖掉可口可乐。比如，他要求公司销售员在销售可口可乐时要具有想象力和创造力，要增强可口可乐的神秘感。要积极倡导可口可乐能够给人们带来快感、减轻人的压力、缓解人的头痛等症状。他甚至要求公司销售员要像牧师一样来面对销售工作。他曾经故意将公司所有的销售人员召集在一起，然后宣布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他们全部被解雇，然后又成立了一个服务部门重新雇用他们，并对他们训话道："从今天起，你们不再是销售员，而是牧师。要让人们相信，喝了可口可乐后，生活中的一切都会变得更美好。"为了宣传产品，可口可乐公司在创业初期发放了 1 亿多件带有可口可乐标志的小礼品，如人们在日常生活中经常会使用到的温度计、日历、记事本、棒球卡、扇子和画片等等，从而给人们留下深刻的印象。从 20 世纪 30 年代起，可口可乐公司开始邀请一些名人来为产品做广告，起到了很好的宣传效果。"二战"中，可口可乐成为美军的军需品，公司制作并张贴了大量含有"无论美军人到何处，可口可乐公司将会在当地以每杯五分钱的价格，供应可口可乐"宣传语的海报。



第二次世界大战中美军官兵开会时喝可口可乐的场景

当然，可口可乐的成功与其低廉的制造成本也有着莫大的关系。在创业之初，可口可乐饮料每瓶的制造成本不足 1 美分，产品浓缩液的制造过程十分简单，饮料装瓶工厂也不需要多少资本投入，这就使得可口可乐公司具有足够的利润空间，可以让利给那些流通相关领域的合作伙伴们，包括瓶子的制造商、产品的批发商、零售商、物流商、自动售货机的制造服务商等等，这些合作商便更乐意与可口可乐公司合作，协助其取得更大的成功。

头脑激荡：

- ◇ **你认为可口可乐的成功可以归结为哪几个原因？它和百事可乐的竞争对于碳酸饮料市场的发展是否具有积极意义？**
- ◇ **你是如何理解罗伯特·伍德洛夫所说的"不要害怕压力，焦虑和紧张能帮助人最大限度地发挥潜力"这句话的？**

不要害怕压力，焦虑和紧张能帮助人最大限度地发挥潜力。
——罗伯特·伍德洛夫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

70. 娃哈哈：不平凡的创业路

娃哈哈公司的前身是杭州市上城区一家校办企业的经销部，由宗庆后创建于 1987 年，现已发展成为中国最大的食品饮料生产企业。2010 年娃哈哈公司销售额为 550 亿元。

在中国市场营销界有这样一种说法："在中国做营销不能不学宗庆后"。宗庆后原是盐厂的一名普通工人，33 岁起在一家纸箱厂做销售员，有了十年营销经验后，他于 1987 年以 14 万元起家，承包了杭州市上城区一家校办企业的经销部开始创业。创业之初宗庆后曾推销过汽水、棒冰。1989 年，他意识到保健饮料市场的巨大发展空间后，成立杭州娃哈哈营养食品厂，以中医食疗"药食同源"理论为指导思想，开发出娃哈哈儿童营养口服液，主要解决小孩子平时不愿吃饭的问题。靠"喝了娃哈哈，吃饭就是香"经典广告语，产品一炮打响。次年，创业只有一年的娃哈哈营养食品厂产值突破亿元，取得了惊人成功。1991 年娃哈哈营养食品厂并购了当时全国罐头食品生产的骨干企业杭州罐头食品厂，在业界引起轰动。又经过不到二十年的时间，宗庆后领导的娃哈哈公司已发展成为中国最大的食品饮料生产企业。

宗庆后 43 岁开始创业，用二十三年时间赚了 800 亿元的身家。一般人很难想到他除了以营销著称外，还以艰苦朴素出名。宗庆后一个月的生活开销跟一名普通高校毕业生相当。他从来不会以穿名牌、住豪宅、吃大餐、坐名车为自豪。他所热爱的就是自己从事的营销工作。目前，娃哈哈公司拥有员工 3 万余人，在中国建有 57 个生产基地和近 150 家分公司，总资产将近 300 亿元。但是，娃哈哈公司总部的大楼，却显得格外的"寒碜"：只是一个六层的小楼，大门很朴素，上面只简单地写了"娃哈哈"

让公司三万员工安居乐业，是我最大的心愿。
——宗庆后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

三个字。一般人很难想到中国最大的食品和饮料生产企业就是在这里办公的。就是这样一座小楼其实还是翻新过的，原来的看起来还要简陋。宗庆后的办公室也十分朴素，只是简单地装修了一下，它与其他大公司老总的办公室比起来，只能算“寒舍”。但在这种“寒舍”中，我们可以明显感悟到娃哈哈艰苦奋斗的创业精神。或许正是这种精神，帮助娃哈哈创造出了骄人的成就。

不过，虽然娃哈哈领导的生活和办公场所十分简朴，但公司三个方面的钱决不能省：一是公司市场建设的费用不能省，二是公司产品开发的费用不能省，三是公司人才培训的费用不能省。娃哈哈公司产品非常多，就其饮料而言，包括乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料五大类 200 多个饮料品种。每年公司新品饮料对其业务的贡献率达到 20%～30%。1989 年公司推出了著名的儿童营养液；1991 年公司的果奶上市；1996 年公司推出纯净水；1998 年推出“非常可乐”，叫板跨国公司的可乐产品；2001 年公司推出了茶饮料；2005 年公司“营养快线”上市，当年就实现 8 个亿的销售额，2010 年更是超过了 50 亿元；2006 年“爽歪歪”面市，当年销售额超过 10 个亿；2006 年下半年又推出咖啡可乐；2007 年推出富锌含氧活性矿物质水；2009 年推出“啤儿茶爽”，销售额超过 20 个亿；2010 年公司又推出 hell-C 果粒饮料以及金银花凉茶，都取得了很好的业绩。

当百事可乐和可口可乐风靡中国的时候，中国出现过不少民族品牌的可乐饮料。但遗憾的是，大多数民族可乐品牌都先后被百事可乐和可口可乐消灭掉了，营销界称其为“水淹七军”。但在宗庆后的领导下，“非常可乐”硬是没有成为“第八军”，这不能不说是

投资忠告

在娃哈哈公司有一件众所皆知的事情，那便是其董事长宗庆后能准确地说出公司的饮料瓶盖上有几个齿。“抓大放小”已成为企业领导人的一句口头禅，但娃哈哈公司领导人的这种严谨认真、一丝不苟的工作态度值得我们在现实工作中反思。

如果说娃哈哈的成功有什么秘诀的话，那便是『苦心经营』。

——宗庆后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



娃哈哈公司创始人宗庆后展示公司的产品

一个奇迹。娃哈哈品牌的成功和其实事求是、韬光养晦的低调奋斗精神是分不开的。比如，公司发现广东某厂的果奶儿童饮料只有两种口味，便一下子推出“菠萝、荔枝、哈密瓜、草莓、苹果、葡萄”6种口味，并作为一组产品打包销售。这增强了顾客的购买兴趣，销量很快便超越了竞争对手。此后，对方推出钙奶产品，娃哈哈则快速推出了“AD钙奶”，并提出“维生素A+D更有助于钙的吸收”的宣传语。由于其产品差异化路线做得更到位，结果销量很快又超越了竞争对手。由于食品饮料业竞争门槛不高，仿制成风，如何走差异化路线就需要动脑筋。再如，康师傅推出了绿茶，宣传“绿色好心情”。娃哈哈则避开“绿色”主题，以“水源地和原料”作为突破口，宣传“天堂水、龙井茶”，结果亦获成功。

2010年娃哈哈公司掌门人宗庆后被《福布斯》杂志评选为“中国大陆首富”。对此，他这样讲道：“我只是一名普通人，年轻时十分坎坷。是改革开放的好政策，是小平同志的恩泽，使我从一个平民成长为企业家。也使娃哈哈从白手起家的校办工厂发展为中国最大的民族饮料企业。饮水思源，涌泉报恩，我要尽力回报改革开放，让更多的民众共享改革开放的阳光雨露。”

头脑激荡：

◇ **“中国首富”宗庆后的勤俭作风能给你带来什么触动？**

◇ **你认为娃哈哈公司从一家小企业用二十年时间成为中国最大的食品饮料生产企业，其成功最主要靠的是什么？**

◇ **你认为一个人要想在企业投资经营中克服浮躁的心态，需要从哪些方面积极入手改变自己的工作态度？**

凡事要量力而行，没有把握的事情不要做，我提倡『小步快跑』。——宗庆后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

71. 康师傅：“根深的树笑风狂”

康师傅公司的前身是顶益国际食品公司，由台湾顶新公司投资创建于1992年。1996年顶新公司在中国大陆的子公司改组成康师傅控股公司，顶新公司持有其约36%的股份。

20 世纪 80 年代，台湾顶新公司在中国大陆先后投资了食用油和蛋酥卷项目，但都宣告失败。公司创始人之一魏应行不甘心失败，于 1991 年来大陆继续考察。在火车上，魏应行泡了一碗从台湾带来的方便面吃，香味扑鼻。车厢里的旅客纷纷好奇地问他哪里能买到这种面。魏应行听后满心欢喜，他回去后立即与长兄魏应州商议在大陆开设方便面厂。1992 年顶新公司在天津投资 800 万元成立顶益国际食品公司，“康师傅”方便面在中国大陆诞生。由于适合国人口味，再加上 1.98 元实惠的价格，其方便面一问世就受到了民众的欢迎。顶新公司并不满足于这种成功，此后它又先后投资创办了顶盛、顶正、顶园、顶津等公司，业务涉及与食品生产经营相关的多个领域。1996 年顶新公司在中国大陆的一系列子公司改组成为康师傅控股公司并在香港成功上市。

1997 年亚洲金融危机后，很多食品生产企业都缩小了投资规模，以规避经营风险。然而，康师傅公司看好中国市场未来的发展，加大投资力度。三年内公司共投资 4000 万元进行营销渠道建设，抢占中国的县乡级市场。迄今公司在中国大陆的营销网点已经超过 55 万个。营销渠道的深入建设，不仅使公司的“康师傅”牌方便面的销量一路飙涨，而且为公司向休闲食品及饮料方面成功拓展奠定了基础。康师傅公司除了注重营销通路建设外，也十分注重广告投入，魏应州曾经说过，“广告就像交朋友打招呼一样，你不跟别人打招呼，别人自然就会把你忘了。”据悉，

康师傅的成功在于其产品在中国『看得到、拿得到、买得到』。
——美国《时代》杂志

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



康师傅董事长兼行政总裁魏应州

康师傅控股公司成立后，公司每年的广告费不低于1亿元。符合市场需求的产品定位、深入的销售渠道建设，再加上大手笔广告投入，使得康师傅公司业绩飞速发展。至2006年底康师傅公司的市值已达到54.5亿美元，公司成为中国食品饮料业的龙头企业。2006年12月AC尼尔森公司的一份市场调查数据显示，康师傅品牌在中国的方便面、茶饮料、果汁饮料、矿泉水市场的市场占有率分别为：43.3%、53.6%、17.3%、12.7%，其中，康师傅茶饮料的市场占有率最高。

2005年康师傅旗下的茉莉清茶上市，为了更好地营销此产品，康师傅公司与新浪网进行了合作。康师傅茉莉清茶的主要诉求为“清新”、“恬静”，这十分符合现代人的审美情趣。活动中公司提出了“感受茉莉、品味优雅”主题，针对新浪读书、音乐、博客三大频道，推出了“优雅书香”、“优雅旋律”、“优雅博客”三个与网友互动的活动。公司通过推广重点图书、流行音乐，进行主题博客大赛，讲述茶香故事，与新浪网的合作取得了圆满成功。此次宣传活动中公司产品曝光数超过2.7亿次。事后问卷调查显示，肯定会买此产品的人占34%，可能会买的人占47%，康师傅不仅宣传了此产品，而且增强了公司的品牌形象。

头脑激荡：

◇ **顶新公司通过一段戏剧性的经历想到了投资生产方便面，这个故事对你的投资创业会带来怎样的启发？**

◇ **你认为企业在和互联网公司合作营销产品时，可以和哪些类型的网站进行合作？合作能为企业创造哪些价值？**

食品行业是一个老实人的行业，来不得半点虚假。
——魏应州

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

72. 沃尔玛：让员工成为合作伙伴

沃尔玛公司由美国人山姆·沃尔顿创建于 1962 年，经过数十年发展，现已发展成为全球最大的连锁零售商。2010 年沃尔玛公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 1 位。

世界知名的沃尔玛公司创始人山姆•沃尔顿是一位罕见的商业奇才，1985 年他被《福布斯》杂志评选为“美国第一富豪”。1991 年，沃尔顿因其卓越的创业精神、冒险精神和辛勤劳动被布什总统授予“总统自由勋章”，这是美国公民在国内所能享受到的最高级别荣誉。沃尔顿在第二次世界大战中曾在军队中服役。1945 年战争结束后，他用 2.5 万美元买下了一家杂货店经营。五年后，他将这家零售店打造成为阿肯色州最好的零售店。1951 年他又开办了一家名为“沃尔顿 5-10”的零售店，销售廉价商品。1962 年沃尔顿正式创办了沃尔玛折扣店，走上连锁经营的道路。经过数十年的发展，沃尔顿以其独特的经营管理理念以及出色的激励机制，建立起了全世界最大的零售业王国。2010 年沃尔玛公司的全球销售额为 4082 亿美元，在全球 500 强企业排名第 1 位，其销售额比排名第 2 位的皇家壳牌石油公司要高出 43%。

沃尔顿认为，一家公司要想获得业绩的长足进步，必须要能够为顾客提供优质的服务。在沃尔玛公司的很多超市里，悬挂着这样的标语：“1. 顾客永远是对的。2. 顾客如有错误，请参照第一条。”这种标语使得公司员工把为客户的服务放在突出重要的位置。沃尔顿反复提醒员工：“只要你能够在平日的工作中超越顾客的期望进行服务，他们就会对你留下很深的印象并一再光临。”在美国的沃尔玛商店里，定有著名的“10 英尺规则”。公司要求所有沃尔玛的“同事”必须与距离他 10 英尺以内的任何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一个顾客微笑着说话。这与国内很多超市面对顾客不闻不问、爱理不理，有时甚至还会对顾客宣泄不满情绪的员工的工作态度形成了鲜明的对比。在沃尔玛公司里，没有“员工”这个称谓，只有“同事”的称谓。沃尔顿认为，所谓的“员工”实际就是公司的“合作伙伴”，所以理应叫做“同事”。沃尔顿一直致力于发展这种友好合作的关系，使公司的 40 多万名员工团结起来，将公司利益和个人利益统一起来，推动公司业绩不断向前发展。

1971 年，沃尔顿实施了一项新的制度，凡在沃尔玛公司工作一年以上、每年工作满 1000 个小时的员工，都拥有资格分享公司的利润。他运用一个与公司利润增长有关的公式，把每个够资格分享公司利润的员工按其工资的高低分配积存一定比例的公司收益，这些员工在离开公司的时候可以取走他们应得的奖励，或以现金方式，或以股票的方式。此外，他还推行员工购股制度，员工们可以自愿选择通过工资扣除的方式，以低于公司股价 15% 的价格购买公司的股票。迄今为止，沃尔玛公司已有超过 80%的员工借助于以上两项计划拥有了沃尔玛公司的股份。对于那些还不够资格参与公司股份分享的员工，他们则可以通过“损耗奖励制度”获得奖励，这个点子也是沃尔顿想出来的。沃尔玛公司的员工可以分享公司因为减少损耗而获得的盈利比例抽成。比如，如果你发现了一个小偷，并有足够的证据证明他偷窃了超市的财物，你就可以因此而获得奖励。偷窃一直是连锁超市的大敌，沃尔顿通过“损耗奖励制度”，使得沃尔玛的失窃率，只有美国连锁超市平均水平的一半。

沃尔顿通过一系列的制度使员工成为公司的合作伙伴，实际上也就是帮助落实

投资忠告

沃尔玛公司的故事也许能够改变我们传统意识中对“打工”所持的观念。作为一家企业，应当积极想办法采用权股激励的方式转变员工“身份”，使其从一名打工者变成公司的投资者和合伙人。公司成本的控制，则可以落实到每一名员工。

高科技的设备离开了尽心尽力的员工，是毫无价值的。

——山姆·沃尔顿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了沃尔玛公司“勤恳、节俭、活跃、创新”的企业文化。员工们会兢兢业业地工作，想方设法地改进工作的流程和服务的质量，在工作中充满了激情；他们也会想方设法去帮助沃尔玛公司降低运营成本。沃尔顿在生活习惯方面有点和我们前面介绍的宗庆后类似，十分勤俭节约。虽然沃尔顿一度被评为美国最有钱的富豪，但他自己开的一直是一辆破旧的货车。出差的时候往往只会住一些中档宾馆，到小饭馆里吃一些价格低廉的菜肴。因为工作的关系，沃尔顿经常会和世界 500 强企业的很多高管打交道，他对很多高管对待公司金钱的态度极为不满。他认为那些借助于手头权力动用公司公款大吃大喝或随意享受生活的人是一种“人性的无耻和堕落”。



沃尔玛创始人山姆·沃尔顿所开的货车内景

沃尔玛对成本的控制的要求十分苛刻。在沃尔玛公司总部的办公室里，你时常会看到贴了胶带的破损的办公桌；公司高管开会的笔记本，通常是用复印机旁废纸未使用过的一面裁订而成；沃尔玛公司甚至会为了省下几美分的进货成本，通知某个供货商少往其包装箱上印一个图案。这些做法可能很多人都难以将其和全球销售额排名第一的跨国公司联系起来。但或许正是这种艰苦朴素的奋斗精神，帮助它成为了业绩排名全球第一位的公司。

头脑激荡：

◇ **你认为沃尔玛公司的成功经验在哪些方面值得我们学习？沃尔玛公司创始人艰苦朴素的奋斗精神会给你带来哪些触动？**

◇ **你认为一家企业可以采用哪些方法在平时的工作中积极调动起员工的工作激情，使员工更加兢兢业业地工作？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

73. 家乐福：离不开数字的管理

家乐福公司由法国人马塞尔·富尼尔和丹尼斯·戴弗瑞、雅克·戴弗瑞兄弟创建于 1959 年。现为全球第二大超市，2010 年在《财富》全球 500 强企业中排名第 22 位。

“Carrefour”在法语中是“十字路口”的意思，1959 年创办的家乐福零售店就在法国某地的十字路口旁边。家乐福企业标志取自其法文首字母 C，在 C 右端延伸出一个蓝色的箭头，左端延伸出一个红色的箭头，象征着四面八方的人流源源不断地朝家乐福聚集。Carrefour 在中文里翻译成“家乐福”，取意为“家家快乐又幸福”。经过数十年发展，家乐福目前已成为欧洲第一大、世界第二大连锁超市。2010 年公司的全球销售额约为 1215 亿美元，约占沃尔玛公司全球销售额的 30%。家乐福超市成功的主要原因在于其强大的供货商博弈能力、超低的价格、数字化管理、科学的选址等。当家乐福在上海开出其第二家分店的时候，方圆 5 公里内先后有三家中国国有商业企业破产。这充分说明了家乐福公司的竞争优势所在。受益于大规模采购和品牌影响力，家乐福超市在采购成本和产品零售价格方面具有很强的竞争优势。

家乐福的管理离不开数字，公司的信息系统能够在以下方面提供详实的报告和查询功能：一、销售查询：即时销售件数、销售金额、产品平均售价、顾客人数等。二、商品流动报告：单项产品从进到出的报告，以及其具体的走向。三、自动补货报告：根据库存提供补货报告，包括供货商编码、定货数量、进货价、销售价、毛利率、赠品量件数、订到货天数、目前存货、在途商品量等。四、促销分析报告：包括促销商品、促销价格、销售件数、销售金额等。五、产品最大销售额分析报告：占超市五分之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一数量的大销量商品的统计，包括品名、售价、销售额、销售排名等。家乐福规定，超市销售额排名前 500 名的商品应当占到全店营业额的 50%以上，如果占不到的话则说明公司未能采购到市场上的畅销商品。六、产品调价报告：调价商品、销售量、原价格、新价格、减价损失金额、促销名称、促销时间等。通过详实的经营报告和数据查询，家乐福的管理显得有条不紊。在经营时，家乐福很注重根据销售报表及时调整货架上的商品。比如如果一个商品销量走不动，超市就将其原 30 厘米的陈列空间缩减为 20 厘米，再不行就缩减为 10 厘米。这些措施都能帮助公司在经营中积极降低风险，提高竞争力。



家乐福 CEO 罗盛中（右一）在公司下属超市视察工作

除了在销售管理上离不开数字外，家乐福在选址时也依靠大量数字化分析降低企业经营的风险。在选址时，公司首先会测算出不同交通工具抵达商圈的时间，据此绘出图来。继而分析图上存在着哪些竞争对手。此外，公司还要调查附近住宅区居民年龄分布、职业分布、人均可支配收入等多项指标。如，一份选址报告指出，某商圈顾客中有 60%的人在 34 岁以下，70%的人是女性，5%是外国人，25%的人走路来，45%的人通过公共交通系统来。根据这些数据，公司可以决定选址位置并规划商品品类。

头脑激荡：

◇ **你认为家乐福公司目前的竞争力主要体现在哪些方面？**

◇ **家乐福公司完善的信息管理系统对你的企业投资经营或是日常工作会有何启发？你认为企业在向标准化及流程化方向发展的过程中需要在哪些部门积极推行数字化管理？**

要以最快的速度、最少的环节、最优的价格和供货商达成交易。
——罗盛中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

74. 麦德龙：大客户市场营销战略

麦德龙公司由德国人奥托·贝斯海姆创建于 1964 年，现为全球最大的现购自运（C&C）商业连锁经营企业。2010 年麦德龙公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 57 位。

麦德龙公司于 1964 年创立，以独特的 C&C（Cash&Carry，即“现购自运”）经营理念和管理模式在德国及全球数十个国家迅速发展成长。目前公司已成为世界上最大的现购自运商业连锁经营企业，在世界商业集团中名列第三位。2010 年麦德龙公司全球销售额约为 912 亿美元，约占家乐福的 75%，沃尔玛的 22%。约为中国最大的综合类商业连锁经营企业百联集团 2010 年销售额的 5.8 倍。麦德龙“现购自运”模式的特点主要体现在两个方面，其一是仓储式经营，其二是大客户营销。麦德龙商场目前提供 1.7 万种以上食品及 3 万种以上的非食品商品。商场的生鲜类食品主要包括水果、蔬菜、鱼类、肉制品、奶制品等。其现购自运的目标顾客主要包括餐饮业，酒店业，食品、非食品贸易商及其他企业客户，它们可以大批量地在麦德龙采购到廉价商品。

与沃尔玛公司大张旗鼓的扩张和家乐福公司铺天盖地的广告不同，麦德龙公司走的是一条低调稳健发展的道路。麦德龙一般选址要较沃尔玛和家乐福偏僻些，而且它通常会出资购买下店面产权以降低经营成本。麦德龙超市的装修通常比较简单，货架就像仓库的货架一样高大朴实。通常麦德龙公司会禁止 1.2 米以下的儿童进入超市，主要是为了防止其受到超市间行进的叉车的影响而造成安全事故。通常麦德龙超市也会禁止那些不能够提供企业营业执照的普通市民入场，因为它经营的目标客户主要就是企业客户。麦德龙公司一般不会通过大众媒体进行广告宣传，而是

公开交流、开诚布公、双赢合作、高效运作、事无巨细、不断创新。
——麦德龙核心价值观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

利用普通的直邮广告推广商品。麦德龙定期向公司所有会员邮递《麦德龙邮报》，介绍商品的信息。这不仅可以帮助企事业单位会员及时了解其商品和促销信息，而且可以帮助公司降低宣传成本。麦德龙公司之所以倾向于发展这种现购自运式营销，主要原因在于它认为企业大规模采购通常不会去传统超市，而如果去批发市场又会存在产品品类少、质量差参不齐等情况，麦德龙独创的现购自运卖场则可以方便企业批量购物。而且，这种营销可以有效地降低商品贮存及人工成本。举一个最简单的例子来说，如果你把整箱 24 瓶可乐卖给 24 个人，你需要人工分拆这些可乐并将其在货架上摆放整齐；但如果你把整箱可乐卖给 1 个人，成本就会低很多。



麦德龙公司 CEO 科茨（左）与员工合影

更重要的是，麦德龙公司的这种大客户营销战略还有助于其培养忠实的客户。企事业单位的采购员或其负责人一般都有自备车辆，所以他们不太在乎购物距离的远近，他们可能更在意的是批量购物是否方便。会员准入制度使他们能在一个更安静的环境下购物，仓储式购物则使得他们在选购商品时更便捷。麦德龙通过销售记录可以获得会员的消费能力及其消费的商品结构的数据，据此可制定出有针对性的促销方案并为客户提供采购咨询。

头脑激荡：

◇ **麦德龙公司与众不同的现购自运经营方式对你的投资经营有何启发？你平时是如何认识产品结构和营销方式之间的关系的？在商品销售过程中通常会采用哪些方式降低成本？**

◇ **企业在发展自营连锁或特许加盟业务的过程中通常会遇到哪些障碍？在解决这些问题的过程中如何维护品牌形象？**

你必须首先理解你在做什么，然后再去实施，就会具有竞争力。
——埃克哈德·科茨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

75. 宜家："痛并快乐着"营销

宜家公司由瑞典人英格瓦·坎普拉德创建于1943年，现为全球最大的家居用品商，有1000余家供应商，提供1万余种家居用品。2010年宜家公司销售额约为319亿美元。

1943年，瑞典年仅17岁的英格瓦•坎普拉德创建了宜家公司。公司名称"IKEA"取自他的名和姓的首字母及他长大的农场和他家乡名称的首字母。经过数十年的发展，公司目前已发展成为全球最大的家居用品商家，销售产品1万余种，其产品包括座椅、沙发、卧室产品、厨房产品、房屋储藏产品、家居软装潢产品、照明产品、儿童家居用品、办公用品等等。每年宜家公司印刷的商品目录高达1亿册，号称是世界上除了《圣经》之外发行量最大的印刷品。2003年宜家进入"全球100个最有价值的品牌"排行榜。2004年宜家创始人英格瓦•坎普拉德超过比尔•盖茨成为全球新的首富。如今，宜家在世界30多个国家和地区拥有300余家分店，2010年公司全球销售额约为319亿美元。

在宜家公司购物，通常会给顾客带来一些与众不同的购物体验，而这种体验，由"痛苦"和"快乐"交织在一起。说到"痛苦"，可以概括成如下几点：1. 宜家门店的布局，不像一般家居卖场被分隔成独立的小展示区、彼此之间又四通八达，宜家的卖场通常被设计成曲曲折折的长条状。因此，经常会出现你想买A类商品，却无意间发现B类商品，甚至有时你想找一件商品非常不容易，需走遍所有产品展区才能发现；逛那些产品展区时，欣赏琳琅满目的商品已花去了你大量时间。2. 在宜家购物，你很难像在超市那样找到导购员。当你好不容易发现一名导购员时，很可能发现他身边围满了顾客，你很难与其沟通。3. 宜家

绝不轻言放弃、在逆境中沉沦，随时准备战胜困难。——英格瓦•坎普拉德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

很多货物都需要你自己亲自动手搬上手推车，很多女士都会对此叫苦不迭。4．折扣免谈。宜家的营销策略是绝不打折。公司对产品的价格及销售通路有着严格的控制，甚至对想大宗团购的客户也不提供任何让利服务。此外宜家也不出租任何自己的柜台。

其实，宜家公司的这种购物方式在某种程度上非常类似麦德龙公司的仓储式购物。1965 年宜家公司在斯德哥尔摩开了一家新商场，引来数千人排队等候开业。开业后顾客们蜂拥而入，由于现场顾客太多导致为他们提供服务的员工严重不足。管理人员经过紧急磋商后，决定向顾客们开放商场的仓库，让顾客们自行提货。此后，这种开放式的销售模式，便成了宜家公司的一大经营特色。它使得消费者能够仔细考察产品并亲自动手装运，大大节省了公司的人工成本。在宜家门店里，你经常会看到沙发餐椅旁贴上“请坐上去”之类的提醒标签，它就是为了鼓励你能够和产品零距离接触，对其产生好感。与此同时，宜家门店的服务人员则显得“冷淡”一些：他们一般情况下不会主动和顾客搭讪。这与其他家居用品商场里“热忱”的导购员形成了鲜明的对比。

当然，即便宜家门店的员工表现得再“冷若冰霜”，即便宜家绝不打折的政策让你感到不满，在宜家购物的过程中你更多体会到的还是快乐。其主要原因就在于：1．风情万种。没有什么词，能够比“风情万种”能更好地描述出宜家产品的特点。宜家产品设计简洁、新颖、时尚。在宜家购物，你时常会感觉自己不是身处一家普通的家居用品卖场，而是在一个家居创意博览会。宜家卖场很多商品的设计会让你耳目一新。因此，逛宜家店常会让你流连忘返、欲罢不能。逛过宜家店后，你

投资忠告

企业要想在保持业绩稳健增长的同时，具有良好的利润率，需要“有所为而有所不为”。宜家公司的故事有助于我们反思如何获得一份满意的财务报表。我们不应希冀去满足顾客的一切需求，而应着眼于创造出竞争优势去满足其核心需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



宜家公司设在公交站台的广告

很可能发现，原来厨房可以如此整洁有序、简洁明快，原来客厅可以如此自然清新、时尚典雅，原来卧室可以如此温馨浪漫、色彩缤纷。顾客在宜家店不仅可以买到称心如意的家居用品，而且可以学习到很多关于家居生活的专业知识，如物品收纳、色彩搭配、风格装饰等。此外，宜家产品种类齐全、款式众多，无论你是浪漫主义者还是实用主义者，在那里都会有所收获。2. 宜家店通常会详细地在商品旁标注其特点。它能够帮助你在最短时间内对商品有一个清晰认识。而且，宜家门店通常会提供儿童休息区域，你不用担心带着孩子逛宜家时，会因为孩子没有玩耍产生抱怨而影响购物。宜家门店的餐饮服务也为你提供了方便，使你有足够的时间和精力去充分了解宜家产品。3. 自己动手的乐趣。1955 年宜家公司一名员工突发奇想，把桌腿卸掉装车，以避免运输过程中损坏。他的创意后来在宜家店被发展成 DIY（自己动手）的时尚。销售大量可自行拆卸组装的家具不仅帮助宜家降低了运输成本，而且给人们的生活带来了更多的便捷和乐趣。在宜家店，通过产品组合图、记录本、铅笔、卷尺，你可以运用自己的灵感，创造个性化的家居。

头脑激荡：

◇ **你认为宜家公司成功的主要原因可以概括为哪几点？宜家的产品目录营销方式对你从事市场营销工作有何启发？**

◇ **通过宜家公司富有“原创”色彩的企业经营模式你能概括总结出几条降低企业运营成本的方法？你认为一家企业在投资经营的过程中如何才能更好地满足目标客户的核心需求？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

76. 麦当劳：野心所带来的命运

麦当劳公司由理查德·麦当劳和莫里斯·麦当劳兄弟创建于1940年，后经雷·克洛克经营后业务拓展到了全世界。2010年公司在《财富》全球500强企业中排名第378位。

很多经营快餐店的人始终想不通：为何像麦当劳这样一家看起来十分普通的快餐店经过数十年的发展，能够超越数不清的高科技企业而跻身全球500强行列？其实，麦当劳餐厅的成功颇具戏剧性。这要从一位名叫雷·克洛克的商人说起。麦当劳公司由美国人理查德·麦当劳和莫里斯·麦当劳兄弟创建于1940年。经过十余年的经营，兄弟两人在美国开出了10余家连锁店。不过这时，他俩已经感觉衣食无忧，没有野心再将公司发展壮大。20世纪50年代，他们遇到了一位名叫雷·克洛克的商人。他当时从事多功能奶昔机的销售工作。当他发现麦当劳兄弟创建的连锁快餐店具有十分远大的发展前景时，与兄弟二人协商后于1955年买下麦当劳餐厅的经营权。克洛克的出现，不仅彻底改变了麦当劳快餐店发展的命运轨迹，同时也改变了麦当劳兄弟二人的命运：1961年，麦当劳兄弟被克洛克"赶"出了麦当劳公司。

雷·克洛克生于1902年，读中学时成绩极差，因而于1919年辍学。他喜欢音乐，后来成为一名流浪歌手。此后，他难以忍受人们对流浪歌手的歧视，便开始从事推销工作。他先是在佛罗里达州帮一家公司推销房地产，此后又到美国中西部卖过纸杯。在从事推销的工作中，他尝尽了苦头。有一次，他去一个很远的地方推销产品，结果失败而归。当时，他花光了身上所有的钱，恰好又下起了大雪。他在冰天雪地里既没有吃也没有地方睡觉，差点冻死在街头。不过，苦难生活磨炼出了克洛克坚强的意志，

在生意场上，要为自己打拼，但不是仅仅靠自己打拼。
——雷·克洛克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他下决心一定要干出一番出人头地的事业。有一次，他听说一个朋友发明了一种多功能奶昔机，于是决定从零开始推销这种奶昔机。为了创建一家公司从事这种多功能奶昔机的市场营销工作，他必须要负债 10 万美元。当时，他的妻子非常反对他从事这一冒险商业活动，但克洛克不甘心一辈子就这样过穷人的生活。凭借成为富人的梦想，以及顽强拼搏的精神和意志，他开始了新的事业。为了完成销售指标，他每天花在工作上的时间多达 18 个小时，只有不到 6 个小时的睡眠和休息时间。经过数年的不懈努力，克洛克终于让公司的产品打开了销路，获得了成功，而他也跻身美国中产阶层行列。不过，此时克洛克已经 52 岁，而且身患关节炎、糖尿病，割去了胆囊，已到准备安享晚年的年龄。

没想到，就在这个时候，一件具有戏剧性的事情发生了。有一天，克洛克发现圣伯丁诺市有一个客户一下子就订购了 8 台奶昔机。照常理，一般商人不会去过多地去了解别人买你的产品后是如何用其经营的，但克洛克怀着好奇心，决定亲赴圣伯丁诺市去拜访这个客户。这个客户就是麦当劳餐厅。当克洛克来到麦当劳餐厅的时候，正值中午。他看见餐厅爆满，而他公司售出的奶昔机正摆在柜台上，以惊人的速度在为那些排长队的顾客制做奶昔。他当场惊呆了，回想起自己含辛茹苦的奋斗经历，他感慨万分：没想到世界上竟然还有这么容易赚钱的生意，就在他的面前，而且柜台上摆放的竟然还是他的公司所售出的产品。当然，麦当劳兄弟是不会体会到克洛克当时的心情的，他们从事这种“坐商”工作已经习惯了，对克洛克经历过的“行商”的苦是体会不出来的。

此后，经过多次谈判，克洛克用重金买下了麦当劳餐厅

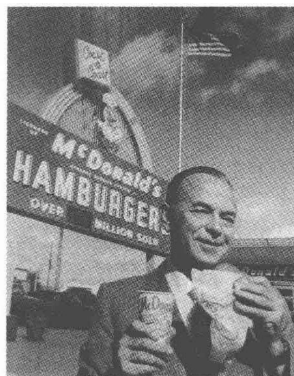
投资忠告

雷·克洛克在 1985 年曾被评选为“历史上对美国社会影响最大的企业家”。他成功打造出“麦当劳王国”的故事，可以启发我们深入思考一个人的“野心”和抱负对于成功的重要性。投资经营要想获得成功，必须具备开拓进取的创业精神。

我是一个一夜成名的人，不过我度过了长达三十年的漫长夜晚。

——雷·克洛克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



麦当劳首家特许经营店开创者雷·克洛克

的经营权。1955 年世界上第一家麦当劳特许经营店在克洛克的手下诞生。这家餐厅也是后来所有麦当劳快餐店最初的样板店。此后，克洛克对麦当劳餐厅的生产和特许经营制定了详细的制度，又开始在电视上大做广告。他策划的广告别具一格，专门请马戏团的小丑来说服孩子们去麦当劳快餐店领取可爱的礼品。这种营销方式大获成功，很多孩子不仅把他们的父母带来了，而且把他们的祖父母也带来了。克洛克此后索性把麦当劳餐厅原厨师模样的吉祥物，换成了小丑麦当劳叔叔。1961 年克洛克用 270 万美元买下了麦当劳兄弟对麦当劳的控制权，把他们兄弟俩“赶”出了麦当劳公司。

麦当劳餐厅在今天的成功世人有目共睹。可是，这样一家主营快餐的公司实质是卖什么的呢？有人认为，麦当劳卖的不是快餐，卖的是“娱乐概念”。有人认为，麦当劳卖的是“地产”，通过经营炒热商圈再把手中的地产高价卖掉。有人认为，麦当劳本质上是卖“书”的，麦当劳公司的工作手册厚达 560 页，你只有付出巨额的资金后，才能拥有这部书以及使用它的权力。还有人说，麦当劳卖的是“农业技术”，麦当劳在收购原料时，会为农户提供其买来的大量农业技术资料，通过帮助农户增收让其降低产品的供货价格。麦当劳成功的原因，值得我们反思下去。

头脑激荡：

◇ **你认为麦当劳公司成功的原因可以概括为哪几点？你认为一个人的“野心”对开创出伟大的事业会起到何种作用？**

◇ **你是如何理解雷·克洛克所说的“好运是汗水的红利”这句话的？你目前是否心甘情愿地为手头的工作多流汗？**

我认为，好运是汗水的红利。你流的汗越多，你的好运就会越多。
——雷·克洛克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

77. 肯德基：入乡随俗的企业经营

肯德基公司由哈兰·山德士和皮特·哈曼创建于 1952 年。1977 年肯德基公司被百事公司并购，1998 年归于从百事公司独立出来百胜餐饮集团旗下，现其门店超过 3 万家。

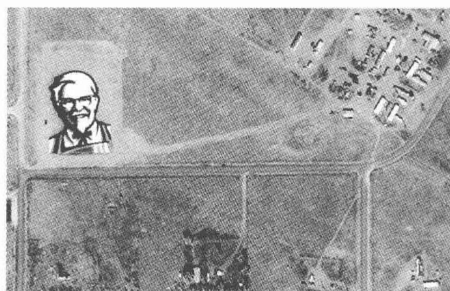
1930 年，美国肯塔基州一位名叫哈兰·山德士的加油站经营者为了招揽顾客，开始在其加油站制做各种地方风味小吃。后来他开发出了一种独具特色的炸鸡，其香味使人吃了不禁想吮指回味，他也因此声名大振。1935 年肯塔基州封哈兰·山德士为“山德士上校”。1936 年，他进一步扩大餐饮经营规模并兴建了汽车旅馆。20 世纪 50 年代，美国政府宣布 75 号跨州高速公路修建计划，这使得哈兰·山德士不得不贱卖掉自己的餐馆和汽车旅馆，然后开着自己的福特老爷车，载着独特的炸鸡配料和压力锅开始向各地推销自己的产品。1952 年山德士与皮特·哈曼共同创建了世界上第一家肯德基门店。山德士制做的炸鸡非常受顾客欢迎，很多餐饮公司都来主动寻求合作。20 世纪 60 年代，肯德基公司已开出 600 多家特许经营店。经过数十年发展，目前公司门店已超过 3 万家。在中国有 3000 多家门店，每天顾客逾 600 万人。

不过，有趣的是，肯德基公司在中国目前不仅卖其历史沿袭下来的香辣鸡翅、原味鸡块、鸡腿汉堡等产品，而且针对中国顾客需求推出了大量具有本地化特色的产品。2002 年 4 月肯德基在北京、天津、哈尔滨等北方城市的门店推出了“寒稻香蘑饭”，它在米饭上面浇盖蘑菇蔬菜汁，每份重 180 克，仅售 4 元。为了迎合中国百姓早餐爱喝粥的习惯，肯德基此后又推出了海鲜蛋花粥和香菇鸡肉粥两款极具中国特色的早餐粥。2003 年肯德基餐厅正式推出了老北京鸡肉卷，用类似北京烤鸭用的饼皮，包上鸡腿

因闲散而生病者比筋疲力尽者多，如果我因闲散而生病，会下地狱。——哈兰·山德士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

肉、香葱、甜酱等制成。一上市就受到了广泛的欢迎。2003 年肯德基餐厅除了老北京鸡肉卷外，还推出了枸杞南瓜粥、川香辣子鸡、老鸭汤等 20 余款中国特色产品。2008 年中国人早餐喜爱吃的油条出现在肯德基餐厅，3 元一根的价格并未让中国老百姓望而却步。据说肯德基公司为了使油条更健康，放弃了传统油条发酵发泡中会采用明矾的做法，使用了新的发酵发泡工艺，从而避免了明矾中的铝元素对人体造成的伤害。肯德基据此给其油条取名“安心”油条，并以此为噱头赢得市场。2009 年肯德基餐厅更是在其早餐中推出了“烧饼”。



百胜餐饮集团 2006 年为肯德基制做的 8129 平方米的“太空标识”

其实，肯德基公司进行产品线调整，不仅是为了适应中国人传统饮食习惯，而且是因为长期以来人们对洋快餐的指责不绝于耳，说洋快餐是“垃圾食品”。为此肯德基中国公司专门推出了《健康食品政策白皮书》，提出了“推动均衡饮食、倡导健康生活”的经营理念。2000 年肯德基中国公司成立食品健康咨询委员会，通过专家指导探索开发更健康、更适合中国人口味的食品。比如，田园脆鸡堡在鸡肉中添加了胡萝卜、玉米和青豆，增强了其营养价值。2003 年肯德基推出的新奥尔良烤鸡翅，则突破了公司 50 年传统烹饪方法，在减少脂肪方面作出了重要的改变。

头脑激荡：

◇ **肯德基公司入乡随俗的经营对你的企业投资经营有何启发？**

◇ **你认为企业投资经营应如何与公众利益有机地结合起来？**

◇ **肯德基创始人哈兰·山德士曲折的创业路程对你的投资创业会产生何种启发？能否加深你对“危机”的理解？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

78. 星巴克：创造咖啡体验文化

星巴克公司的前身是创建于 1971 年的星巴克咖啡豆公司，1987 年公司被霍华德·舒尔茨收购后从事咖啡连锁经营业务。现星巴克公司在全球已开设了超过 1.2 万家门店。

星巴克品牌创始人有三个，一个是英语教师杰里·鲍德温，一个是历史教师泽芙·司格勒，另一个是作家戈登·鲍克。出于对咖啡的喜爱，他们于 1971 年创办了星巴克咖啡豆公司。1982 年霍华德·舒尔茨加入公司成为销售总监。由于经常在各地出差，他发现世界各地喜爱咖啡的人非常多，而且他们需要有一个场所沟通交流。于是，舒尔茨在 1987 年收购了星巴克咖啡豆公司并开创了咖啡连锁经营业务。因此现在人们大多把舒尔茨当作星巴克创始人。曾经有人把世界上的公司分为三类：一类主要出售产品，一类主要出售服务，另一类则主要出售文化。星巴克公司目前作为一家跨国咖啡连锁经营企业，公司不仅出售优质的产品，而且出售咖啡体验文化。舒尔茨当初开创咖啡连锁经营的业务，主要目的是让公司咖啡店能为顾客提供一种除了工作单位和家庭外的第三种生活空间，一种人们沟通谈话的温馨的场所。

经过二十余年的发展，星巴克公司已成为全球最大的咖啡连锁经营企业，公司目前在全球的门店超过 1.2 万家。星巴克咖啡店每周销售逾 4000 多万杯咖啡饮料，每月销售约 2 亿杯，如果按照每杯咖啡 3 美元计算的话，其每月的销售额就达 6 亿美元。星巴克公司的成功是令人震撼的，因为它很少花钱做广告，而且它从不发展加盟店，这一切主要都是靠“以三家老店养一家新店”的模式滚雪球般发展起来的。星巴克公司的成功，用其创始人舒尔茨的话来说，那就是：责任、激情、道德感、好奇心。二

与我们的朋友分享咖啡，帮助使世界变得更好一点。——星巴克经营理念

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

十多年来，星巴克公司对外宣称的政策始终是：坚持走发展公司直营店的路线，在全世界都不需要任何加盟店。直营模式确保了公司连锁店的质量和品牌的口碑。由于星巴克公司已经在都市白领中塑造出了良好的品牌形象，这给它的新店扩张提供了很多便利。现在很多高档商圈在兴建时，房地产公司都会主动邀请星巴克公司来商圈开设分店，以提升商圈文化品味。这种主动邀请的比例目前已经占到了星巴克新店开设的一半左右。在新店开设时星巴克全球总部会给各地分公司提供标准化的数据和表格，作为分公司新店位置选择的重要标准。由于这些数据都是从世界各地成功开设新店的商业信息中归纳出来，这就保证了其科学性。

为了专注于核心业务发展，星巴克并不欣赏麦当劳公司那种变相做房地产的做法。舒尔茨在经营时更强调的是人与人的关系、人与咖啡体验文化的关系，而不是人与金钱的关系、房地产与金钱的关系。在另一个方面，星巴克也有别于麦当劳。虽然两家公司都是以标准化产品及其管理服务为核心，但在麦当劳餐厅里面，你很难叫得出一个服务生的名字。然而在星巴克店，很多顾客都与服务生之间建立了良好的友谊。有些人进店后，指名道姓就要某位服务生为他做咖啡。此外，星巴克与沃尔玛有一点十分类似的地方，那就是星巴克公司的员工也不叫“员工”，而叫“合作伙伴”。在星巴克，其总部被称为“星巴克支持中心”。星巴克公司从不会认为一名普遍的服务生微不足道，有时他们好的人缘和服务会帮助公司带来大量的回头客。

在星巴克公司，流传着一个叫做“诚信奶酪”的故事。公司创始人舒尔茨有一次在伦敦一条豪华大街上，发现一间奶酪店的奶酪卖得十分便宜。

投资忠告

投资时要避免急功近利对企业品牌形象造成损害。星巴克公司的成功给我们带来的启示是：我们的产品和服务要能够满足目标客户的需求，让他们感受到公司的企业文化精神所在。片面追求“唯利是图”最终只会使得公司失去顾客的信赖。

成功与失败之间非常微妙，有时只有一步之差，这一步就是激情。

——霍华德·舒尔茨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



星巴克创始人霍华德·舒尔茨

舒尔茨认为这种价格几乎无利可图，于是便找到这家店的老板，询问他是如何在如此租金高昂的大街上卖这么便宜的奶酪赚钱的。这位老板解释说，房子是他自己的，否则他这样经营奶酪一定亏本。不过，他并不会为了钱将房子租出去。他的祖父和父亲过去都是经营奶酪的，他们制做出来的奶酪非常受当地顾客欢迎。因此，他希望将祖辈的事业传承下去，满足顾客的需求。这是一个看起来很简单但却让人深思的故事，舒尔茨经常通过这个故事教育公司员工要尽力去满足客户的需求，他相信一个人的责任心及做事的态度会“口口相传”。

在星巴克公司，员工们被要求具有广泛的好奇心，因为公司卖的不仅是咖啡，还有咖啡体验文化。星巴克员工经常会留意发现顾客中有才华的人。如，有人擅长摄影，有人擅长电影评论，有人擅长图书评论，如果公司举办相关的活动，这些人才都可以成为主角。星巴克公司很注重均衡各方面的利益。公司在咖啡收购时，通常不会故意压低收购价格而是溢价收购，这有助于调动起农户的积极性，从而为公司提供更优质的产品。星巴克也十分注重环保，公司所有的门店全面采用了节能灯。在星巴克很多门店消费，如果你自带咖啡杯的话还能因此而获得价格的补偿。

头脑激荡：

◇ **你认为星巴克在维护品牌形象方面做了哪些切实的工作？**

◇ **星巴克公司创始人所经历过的“诚信奶酪”的故事对你有何启发？你认为企业投资除了利润外还应有什么目标？**

◇ **星巴克的咖啡体验文化从本质上讲满足了人们的什么需求？**

为钱赚钱很肤浅，创业者必须要有他的理念和价值观。
——霍华德·舒尔茨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

79. 哈根达斯：出售“甜蜜一刻”

哈根达斯冰淇淋由鲁本·马塔斯首创于 1961 年。1983 年哈根达斯被美国品食乐公司并购，现其属于美国通用磨坊食品公司旗下的品牌，北美地区授权雀巢公司经营。

同为世界知名品牌，哈根达斯和星巴克的运作有很多类似之处。比如，优质、高档、文化营销、很少做广告等。哈根达斯品牌由波兰裔美国人鲁本·马塔斯创建，经过数十年的发展，它已成为世界知名的冰淇淋品牌。20 世纪 50 年代，从事冰淇淋业务的鲁本·马塔斯发现，随着美国冷饮市场竞争的加剧，很多冰淇淋生产厂家都喜欢在冰淇淋的制造过程中加入空气、稳定剂和防腐剂，以延长产品的保质期或是降低生产成本，这使得冰淇淋的质量和口感大大不如从前。此后，马塔斯不断改进生产制造的工艺，制造出了纯天然、高质量、风味绝佳的冰淇淋，遂于 1961 年正式创建了“哈根达斯”这个品牌。产品诞生之初，仅在一些高档餐厅和商店销售。哈根达斯的经营理念是倡导“尽情尽享、尽善尽美”，它鼓励人们追求高品质的产品和生活的享受。

1976 年鲁本·马塔斯的女儿多丽丝·马塔斯在纽约开设了第一家哈根达斯专卖店。多丽丝将店铺设计得高雅、悠闲、舒适，具有浓厚的罗曼蒂克情调氛围，这使得哈根达斯的品牌形象迅速发展起来。哈根达斯和星巴克一样，很少花钱做广告。但它十分注重挖掘产品的文化内涵。哈根达斯在产品介绍方面从不吝啬使用形容词。比如，哈根达斯在描述自己的产品制造原料的时候，会这样写道：馥郁动人的马达加斯加香草，触动您的心灵；香甜饱满的俄勒冈草莓，令您甜蜜至心、难以忘怀；香浓的巴西和哥伦比亚咖啡豆，让您获得心旷神怡的味觉享受；精选一级的夏威

市场上缺少的，往往是那些不是人人都消费得起的产品。

——鲁本·马塔斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



鲁本·马塔斯（左）和他的女儿多丽丝

夷果仁，带您迈进松脆的新境界。而在产品的名称方面，哈根达斯也动足了脑筋，比如，“冰火奇缘”、“悠然一刻”、“心花怒放”、“黑色迷情”、“爱琴海之舟”等，都是其经典之作。为了维护产品“矜贵”的形象，哈根达斯专卖店不会开设在偏僻路段的超市或杂货店里，与那些廉价的冰淇淋为伍。其专卖店通常都开设在时尚的繁华路段，由设计师精心设计。有时，哈根达斯一间旗舰店的投资规模会达到数百万美元。幽静的角落、柔和的灯光、温情的音乐，哈根达斯借此营造出一种温馨、浪漫的氛围包裹着每一位光顾者。它让顾客们在品尝哈根达斯冰淇淋的同时，体会到了甜蜜的一刻。虽然哈根达斯比同类的冰淇淋通常会贵出 5 到 10 倍，但光顾者仍是乐此不疲。迄今为止，哈根达斯已在全球 55 个国家和地区拥有约 700 多家专卖店，年销售额超过 10 亿美元。

目前，哈根达斯属于美国通用磨坊食品公司旗下品牌，它已在中国 15 个城市开设了 51 家专卖店，拥有 1000 多个零售点，产品销售额的年增长率超过 40%。为维护其“矜贵”的形象，哈根达斯几乎从不做电视广告，偶尔在一些时尚杂志上会出现其平面广告，大都极富视觉冲击力。哈根达斯创造出的“爱她就请她吃哈根达斯”的广告语，更是为其产品赋予了一种甜蜜的象征。

头脑激荡：

◇ **你认为哈根达斯品牌的成功主要得益于哪几个方面？哈根达斯的故事对于你的企业产品定位会带来哪些启示？**

◇ **你是如何理解“尽情尽享、尽善尽美”这句话的内涵的？它对你更好地服务客户或是提高生活品质有何启发？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

80. 希尔顿：成功“四大条件”

希尔顿公司由美国人康拉德·希尔顿创建于 1919 年。经过数十年的发展，公司已发展成为世界知名跨国酒店集团。2007 年美国黑石集团以 260 亿美元并购希尔顿集团。

作为世界著名的旅馆业大王，康拉德·希尔顿在其人生创业史上经历了很多意想不到的转机。希尔顿的父亲曾经是一名煤矿主，然而 1907 年的经济危机使他的资金所剩无几。此后希尔顿父母开办了家庭旅馆。“一战”中希尔顿应征入伍。战后，他带着 5000 美元积蓄来到得克萨斯州准备创业。由于年轻时在家庭旅馆做过很多琐碎的活，希尔顿内心对旅馆业怀有抵触情绪，他想投资经营银行。可就当他与一家银行谈妥价格的时候，对方见他收购心切故意提价。希尔顿十分气愤，于是取消了跟对方合作的念头。他随后进入一家小旅馆准备休息。不料这家旅馆已经客满而且店主脾气十分暴躁，希尔顿与他争吵起来。在争执中他得知这位店主十分不喜欢从事旅馆经营，急欲将旅馆以超低价转让。希尔顿思忖片刻后决定立即购下这家旅馆。双方一拍即合。

就这样，希尔顿以 5000 美元起家开始了他的旅馆业经营生涯。经过数十年的辛苦打拼，他将业务拓展到了世界各地，创造出了庞大的“希尔顿王国”。希尔顿的成功，和他年轻时母亲对他的四句告诫有着很大的关系。这四句告诫是“简单、容易、最少成本、行之久远”。希尔顿的母亲告诉他，这是作为一名商人取得成功需要把握住的“四大条件”。在此后的经营生涯中，希尔顿从未忘记这一点。希尔顿很早就在公司里要求管理人员编制预算。他认为美国很多旅馆之所以亏损，就在于他们没有像卓越的家庭主妇管理家务那样编制预算。希尔顿规定公司下属的各家

微笑是一种沟通的桥梁，微笑是一种无本的投资。

——康拉德·希尔顿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

旅馆每月月底必须统计当月的订房状况，并根据相关数据编制下一个月每一天的预算。他认为，优秀的旅店经理应当能够正确掌握每年每天需要多少客房服务员、前厅服务员、电梯服务员、厨师以及餐厅服务员。否则，人员过剩的话会浪费金钱，人员不够的话又会导致服务不周到。对于那些容易变质的食品的储备和补充亦是如此。这些措施都能够使得公司在经营时控制好成本。

在酒店经营的过程中，希尔顿要求每位员工必须对顾客提供微笑服务。要把每一天当成新的一天，要把每一次对顾客的服务当作新的服务。他认为，微笑是人际沟通的良好桥梁，它是一种"无本的投资"。顾客所需要的服务，既包括生理上的享受，也包括精神和心理上的愉悦和满足。能否最大限度地满足顾客的后两种需求是决定酒店服务优劣的关键之处。在激烈的酒店业竞争中，满足顾客生理需求的服务往往难分伯仲，但在对顾客精神需求满足方面，则很容易体现出差距。为了提升酒店的服务质量水平，希尔顿为公司制定了严格的标准。而且，他会不定期地雇用一些外部公司的人员，以"神秘顾客"的身份入住酒店，检查公司下属的每一家酒店的员工在整个工作流程中的服务质量。由于这样的检查具有不确定性，酒店员工唯有尽心尽力做得更好。

为了促进公司的员工积极努力地工作，希尔顿还要求员工们培养出乐观向上的态度。希尔顿认为，要想具有乐观向上的态度，就要学会控制自己的心态，积极主动地把握现在。凡事既不要对于过去那些因不幸带来的悔恨耿耿于怀，也不要老是渴望自己的未来会重复过去的成功。吸取过去的教训、做好现在的事情才是明智之举。此外，员工的生活也应该控制在一种适度平衡的状态，

投资忠告

在企业投资经营的过程中，经常会出现一些不可预测的风险或机遇。作为一名企业领导者，需要具备良好的心理素质及果敢决策的魄力和勇气。为了避免可能面临的风险，企业应在平时的经营过程中，通过严格的运营流程管理来降低成本。

我要集资一百万美元，盖一座以我的姓氏命名的旅馆。

——康拉德·希尔顿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

无论在思想行为上还是工作娱乐上都应当如此。那些懂得生活艺术的人，既不会因工作繁忙而累得要死，也不会因盲目的纵情恣肆玩乐而筋疲力尽。



康拉德·希尔顿墓志铭：善良是一条康庄大道，上帝将令圣诞节永续

1928 年，希尔顿在他 41 岁生日的时候已经拥有了 8 家酒店。他雄心勃勃地朝更高的目标迈进。1929 年希尔顿宣布在埃尔帕索城建造一座耗资 175 万美元的大饭店。然而，他怎么也没有想到，就在他宣布此项计划 19 天后，纽约股市突然崩盘，美国随即进入一场历史上最严重的经济危机。遇到这种危机，希尔顿并没有慌张，他竭力说服亲朋好友们帮助自己渡过难关，有 7 位亲友各自掏出了 5000 美元积蓄帮助他克服困难，其中有一张支票上签的名字是"玛莉·希尔顿"，这正是他的母亲。由于经济危机对酒店业打击非常大，希尔顿经过认真思考后，决定将手头的资金冒险投入到石油行业中。如果新的投资失败了的话，大不了一切从零开始重新创业；如果成功了的话，则可能产生巨大的利润，可以弥补酒店业经营的亏损。上帝最终没有辜负他，在此后的三年中，正是石油项目帮助他渡过了事业中的困境。希尔顿在危机面前保持了他以前作为一名军人时的果敢和坚忍，最终重新迈向辉煌。

头脑激荡：

◇ **你认为康拉德·希尔顿的心理素质对其成功起到了怎样的作用？企业在投资经营的过程中我们如何更好地迎接挑战？**

◇ **你如何理解康拉德·希尔顿母亲概括的成功"四大条件"？希尔顿在企业投资经营过程中积极控制成本的故事对你有何启发？你在平时工作生活中会思考"最少成本"吗？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

81. 香格里拉：细节管理成就口碑

香格里拉公司由马来西亚华人企业家郭鹤年和新加坡经济发展局合作创建于 1971 年，公司现为亚洲最大的豪华酒店集团。2010 年香格里拉公司的销售额为 15.75 亿美元。

香格里拉公司是世界“糖王”、马来西亚首富郭鹤年的郭氏集团旗下的企业。1971 年郭鹤年和新加坡经济发展局合作创建了香格里拉公司。目前公司已发展成为亚洲最大的豪华酒店集团，酒店业务占公司业务的 95%以上。香格里拉的英文意为“世外桃源”，这一极富浪漫色彩的悦耳的名字吸引了成千上万的客人。2004 年香格里拉亚洲公司在香港上市，当年公司实现销售额 3.4 亿美元。经过六年的发展，公司在 2010 年销售额达到 15.75 亿美元。这六年平均年业绩增长率接近 30%。2005 年 12 月香格里拉公司被《亚洲财经》评选为“亚洲最佳连锁酒店集团”。为了更好地促进公司在中国业务的发展，香格里拉公司于 2005 年 8 月在中国投资成立培训中心，培训内容包括厨艺、餐饮服务、前厅运营和客房运营等。公司在中国的酒店员工总数超过 1 万人。

香格里拉公司十分注重细节管理，这使得它在业界具有了良好的口碑。香格里拉即便是招聘一名普通的洗碗工也要进行严格的面试。洗碗工虽不需懂英语，但需要具有良好的工作态度，需要为人热心、亲切。虽然其工作内容是洗盘子，但他也应用心去洗盘子，就像对待自己家里的盘子一样的认真。香格里拉的酒店餐厅会提供很多国家不同风味的菜肴，为保证菜肴口味的正宗，公司要求所有菜系的厨师都必须是菜系所在地的人。对于香格里拉酒店员工用餐，酒店也对其进行一丝不苟的培训。比如，喝水之前，要先用餐巾擦干净嘴，然后再把杯子端起来喝，这样杯子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上就不会留下油迹；喝水的时候不能发出声音；喝完水之后再用餐巾擦嘴，以免水痕留在嘴上。对于香格里拉酒店的客人，酒店总是提供尽善尽美的服务。比如，在上海浦东香格里拉酒店客房窗边，会为客人摆放一架望远镜，可以方便客人在入住的时候更好地欣赏黄浦江对岸外滩的夜景。而在望远镜的旁边，会附上一张公司自己制做的示意图，上面印的是对岸的风景和建筑物。在每栋建筑物的上面都标注了建筑物的名称，在其背后则附有每栋建筑物的历史及简要的说明。



香格里拉公司创始人郭鹤年（右）在公司下属酒店考察业务

2005 年香格里拉公司推出了中文网站和日文网站，以更好地服务顾客。网站特别推荐了公司推出的 CHI SPA 水疗服务，包括根据中国传统中医理论研制出的服务功效及现场实景。顾客还可以在网站上发起对话，由专家在线解答，以确定选择进行服务的种类。网站还提供了详细的旅游信息服务，上面还设置了酒店导航和模拟参观功能。公司在推出其网站后不久，向所有顾客保证，其他任何网站所提供的香格里拉客房的价格都不会优于香格里拉自己网站提供的价格。2005 年上半年，香格里拉酒店的全线业务皆有增长，客房的入住率比 2004 年同期增长了约 18%。

头脑激荡：

- ◇ **香格里拉公司通过网站拓展公司业务的例子对你现在从事的企业经营或电子商务工作能带来何种启发？**
- ◇ **香格里拉公司连招聘洗碗工都需要严格地进行审核，这对你有何触动？你是如何理解“小处不可随便”这句话的？你认为专业培训及企业文化能在多大程度上改变员工的习惯？**

要成功就得不怕风吹雨阻，十级台风也动摇不了你的意志。

——郭鹤年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

82. 汉莎航空："立体化服务"网络

汉莎航空公司是德国最大的航空公司，创建于1926年，现主要业务包括客运、货运、飞机维修、旅游和IT技术服务等，公司在全球拥有400余家海外子公司及附属机构。

汉莎航空于1926年成立于柏林，"二战"结束后曾停运过一段时间。20世纪50年代公司恢复业务并于1955年恢复"汉莎航空"的名称。汉莎航空是德国最大的航空公司，是在中国业务量最大的欧洲航空公司。2003年国际航空运输协会公布的全球国际货运和国际客运排名中，汉莎航空分列第1和第3位。汉莎航空成立以来未发生过一起客机坠毁事故，是全球飞行安全记录最为优良的航空公司之一。20世纪90年代以来，公司斥巨资购买了大量现代化客机。目前公司拥有的飞机的平均机龄为7.8年，由专业工程师进行精心维护和保养。公司用于定期保养和维修方面的费用占公司总开支的10%以上。为了更好地保障飞行安全，汉莎航空公司在所有飞机上都装备了防止相撞及保障飞机地面安全的报警系统。此外，为了尽早发现飞机上存在的各种问题、消除事故的隐患，汉莎航空公司十分重视飞行数据的分析工作。

汉莎航空公司在20世纪50年代恢复业务后，曾经历过一段业务亏损期。其主要原因在于公司购进大量螺旋桨飞机后不久，机型就逐步被喷气飞机取代。再加上一些风险投资的失败，使得公司面临经营的困境。此后，公司提出了"发展现代化技术，控制风险投资，实现利润稳步上升"的企业经营理念，积极筹措资金更新飞机，增强竞争力。与此同时，公司还严格限制风险投资业务，没有把握的投资绝对不做。此外，公司还成立众多公司，建立"立体化服务"的网络。金融界有一句名言：不要把鸡蛋放

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在同一个篮子里。这句话对于航空业同样成立，在航空业，单一经营始终容易让企业面临风险。所谓的“立体化服务”，类似于一种企业经营增值服务战略。比如，汉莎航空公司利用公司在世界各地的大量办事处，与各个民航售票处建立了广泛联系，为顾客提供项目甚广的服务。如为顾客提供翻译，租用汽车，介绍疗养院、专业医院和世界各地的旅游热点景点等。此外，公司利用现有资源在基本不增加投资的情况下成立协和航空服务公司，业务占据了西欧五分之一的市场。



德国汉莎航空公司身着民族服饰的空姐在为乘客提供服务

航空业的增值服务，使得汉莎航空的影响力与日俱增。20 世纪 70 年代，公司又成立了汉莎服务公司，为全球 100 多家航空公司提供飞机用餐、报纸定购、垫子、耳机等产品或服务。此后公司又创建汉莎咨询服务公司，向客户出售专业航空相关技术，比如培训飞行员、空姐、航空交通指挥人员，承办机场规划、设备维修、航空服务规划等。公司在拓展这些业务时，基本上不需要新增多少投资，也就不用承担什么风险。此外，为了破除大型航空公司森严的等级制度和因此而产生的官僚主义作风，汉莎航空公司要求包括总经理在内的所有公司高管，每年必须用一周时间在订票、检票、空乘等基层岗位上工作，取得了良好效果。

头脑激荡：

◇ **汉莎航空公司在降低企业风险方面做了哪些切实工作？**

◇ **汉莎航空公司的“发展现代化技术，控制风险投资，实现利润稳步上升”的企业经营理念对你会带来哪些启示？**

发展现代化技术，控制风险投资，实现利润稳步上升。

——汉莎航空经营理念

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

83. 联邦快递：克服万难创业成功

联邦快递公司由美国人弗雷德·史密斯创建于 1971 年。经过数十年的发展，现已成为全世界最大的快递公司。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 205 位。

联邦快递公司的创业成功是 20 世纪美国历史上的一个传奇故事。20 世纪 60 年代，一位名叫弗雷德·史密斯的耶鲁大学学生写了一篇论文。在论文中他提出了这样的观点：随着社会发展，越来越多的公司需要依靠电脑等电子设备来维系，它们在进行维修时往往仅需要很少的零部件，这些零部件需要在尽可能短的时间内送达目的地。此外，很多公司的信件、包裹、单据也需要在尽可能短的时间内送达。因此，他认为当下很有必要创建一种提供隔夜快递服务的公司。史密斯的教授看过这篇论文后告诉他，他的观点虽有可取之处，但这种想法基本上行不通。主要原因在于三点：（一）政府对空运线的管制将会直接妨碍新业务的诞生。（二）利用客运航线运送包裹的航空公司，将会阻挠新公司的成功。（三）此目标过于远大。要想实现货物的“隔夜快递”必须拥有极其庞大的资金，新创小公司根本无法实现。

从耶鲁大学毕业后不久，史密斯参加了越南战争。虽然他创建隔夜快递公司的想法因此暂时未能付诸实践，但越南战场上那段残酷的经历和体验帮助他培养出了坚韧不拔的意志。美国风险投资家戴维·西尔弗曾经这样说过：“在越南战场的经历，使史密斯仅仅凭直觉就能知道危险所在，或许还能使他铤而走险。”1969 年，史密斯从越南战场回到美国后，购买了一家飞机维修公司并将其改造成旧飞机销售交流中心，两年后赢利 25 万美元。这时，他开始重新考虑大学时那篇论文的可行性。他委托美国的

越战中随时面临死亡的危险，教会了我如何面对企业生存。——弗雷德·史密斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

专业市场研究公司进行了市场调查。调查结果显示他在论文中提出的观点是正确的，这一市场具有很大的潜力。1971 年 6 月，史密斯果断地成立“联邦快递”公司。为了能够说服客户，他自己投资 35 万美元，贷款 360 万美元，改装了两架达索尔特鹰式飞机用于运送包裹。他寻找的第一个大客户是美国联邦储备系统。为了能够同其签订合同，他耗费了大量时间，在纽约与华盛顿之间不知跑了多少个来回，与相关负责人沟通、协调。最终，美国联邦储备系统拒绝了史密斯的请求，理由是很多银行不同意。

很明显，高效率的票据传递对于银行而言是经济的，但这种高效率损害了原先依靠低效率的服务体系生存的很多公司的既得利益。因此，很多银行反对这种“隔夜快递”的服务也就不难理解了。眼看两架达索尔特鹰式飞机在机库里落满了灰尘，而公司的业务却毫无进展，史密斯心急如焚。不但如此，民航委员会也开始干涉他的业务。很多公司开始嘲笑史密斯，认为他创建“隔夜快递”的想法简直疯了。他们并不需要这种服务，而且如果这种生意真的能做起来的话，航空公司早就做了，还轮得到他吗？这种业务即使要做，也应由大型航空公司、货运公司或是美国邮政局来做，他一个普普通通的人想将这种梦想变为现实也太异想天开了。然而，史密斯并没有在这种批评指责声中懈怠下来。从 1972 年至 1973 年，他再次进行了市场调查，而且为这个市场调查前后共投入了 7.5 万美元。新的市场调查结果出来后，明确地显示这种生意可以去做。但是，项目所需资金极其庞大。此时，史密斯想到了风险投资公司。经过反复游说后，他成功地获得了 9600 万美元的投资。这是美国有史以来最大的一笔物流业风投。

投资忠告

融资是企业发展过程中非常重要的环节。联邦快递公司靠抵押贷款和风险投资获取创业资金的故事值得我们学习和借鉴。要想融资顺利，优秀的企划案是必不可少的。但除此之外，企业的领导人也应当积极表现出坚强的意志和坚定的信念。

我们付出了代价，赢得了我们为开发资金来源所需的信任。
——弗雷德·史密斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



联邦快递创始人弗雷德·史密斯在军中

1973年4月获得了9600万美元风投资金的联邦快递公司正式营业。不过业绩十分令人担忧。第一天，公司在全美只获得了186件快递。公司营业26个月后共亏损2930万美元，负债4900万美元，随时可能破产。后来史密斯在其创业成功后，说过这样一段话：“没有人能够了解到在那一年我所经历的痛苦是如此之深，我所承受的压力是如此之大，所发生的事情是如此之多，所进行的旅行是如此忙碌，与不同人物的会晤是如此频繁。同时，我还得努力经营管理好一家公司。”1973年7月，史密斯在芝加哥被通用动力公司拒绝追加投资后，准备返回孟菲斯。极度沮丧的情绪令他一时冲动，乘上了前往拉斯韦加斯的飞机。在那里，他用身上的几百美元试了试运气，结果赢回了2.7万美元。这笔钱他回来后给员工们发了工资。为了使公司能够运营下去，他甚至伪造律师的签名从家庭信托基金中挪走了他两个姐姐的钱，差点因此而入狱。

此后，已陷绝境的史密斯发挥出“背水一战”的精神奋力拼搏，一口气拿下了美国邮政总局等多个大客户。1975年联邦快递公司开始有了盈利。1977年公司的营业额突破了1亿美元。1981年公司营业额已经跃居美国航空货运业首位。到了20世纪90年代，美国快运包裹四分之三市场份额已被联邦快递公司占领。

弗雷德·史密斯不屈不挠的意志能克服任何阻挡他前进的横逆。

——美国《骑士报》

头脑激荡：

◇ **你认为联邦快递创始人弗雷德·史密斯在面对挫折的时候所表现出来的精神对你将来的投资创业有何启发？**

◇ **你认为企业竞争与战争有何异同？在商战中我们可以积极借鉴哪些在战争中需具备的思想意识和心理素质？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

84. 皇家壳牌：效率决定未来

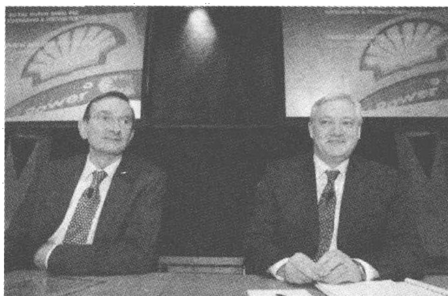
皇家壳牌公司系由英国人马库斯·塞缪尔创建的壳牌运输贸易公司和荷兰皇家石油公司于 1907 年合并后建立。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 2 位。

1897 年英国人马库斯·塞缪尔创立壳牌运输贸易公司，选用一面贝壳作为公司标识。1907 年该公司与荷兰皇家石油公司合并为英荷皇家壳牌公司。2004 年公司更名为“荷兰皇家壳牌公司”。经过一百多年的发展，皇家壳牌公司已在全球 140 多个国家和地区设立分公司发展业务，员工总数达 11.5 万人。作为全球最大的能源公司，皇家壳牌公司一直把效率放在公司发展的首要位置。20 世纪 80 年代，世界石油公司平均每钻探 10 口井才能发现一口油井，而平均钻一口井费用达到 2000 万美元。皇家壳牌公司的效率则要高很多。它在尼日尔河三角洲地区利用三维地震勘探技术平均钻探 3 口井就能发现一口油井，利用自动化钻井法则使得开支降低了三分之一。产生这种高效率的原因，就在于皇家壳牌一直致力于发展先进的技术。公司在 20 世纪 80 年代，平均每年在石油开采相关技术上投入的研发费用超过 7 亿美元。

21 世纪初，杰伦·范德伟担任皇家壳牌公司 CEO。为了提升公司的运作效率。他提出了一种被称为“从 A 到 B”的问题解决模式。范德伟认为，公司要想取得很快的发展，必须要动员员工们主动去平衡各种利益关系。与公司利益相关者，不仅仅包括公司股东、员工和客户，而且还包括公司业务所在地的政府、公司运营点附近的居民等等。只有把方方面面的利益都平衡协调好了：客户满意、公司员工满意、社区居民满意，公司在所在国家又具有很好的声誉，公司才能够呈现出高速发展的势头。在“从

一天工作结束时，不是考虑你是否做了事情，而是考虑你是否做得得当。
——杰伦·范德伟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



皇家壳牌公司前 CEO 范德伟（左）与现任 CEO 彼得·傅赛合影

A 到 B”模式中，“A”指公司目前的处境，较市场竞争对手而言优势和劣势分别是什么。“B”指公司将要实现的处境。范德伟认为，领导必须要知道数年后公司会呈现出怎样的状况，为此需要处理好哪些利益关系。在解决问题时，“A”和“B”的概括要准确无误、言简意赅。领导需要知道在“从 A 到 B”的过程中，如果不采取任何措施，现状会面临什么问题？问题能否自行解决？自行解决速度会不会太慢？是否需要主动干预？如果干预需要达成什么目的？干预的方法如何？把这些都理清楚，你才能够切实有效地提升工作的效率。

为了提升员工工作激情，皇家壳牌还开发出一个“全球竞争力框架”制度，公司员工能通过这种制度中的细则规范看到自己所在职位需要具备的各项技能。它能够帮助员工明确职业生涯规划，提升“主人翁”的意识。此外，皇家壳牌十分注重一线员工创意对公司发展所起的重要作用，公司为此成立了“变招”小组和“证实概念”小组，分别接受员工的创意提议和论证员工创意价值。历史上最高的一年，皇家壳牌公司 80%的项目投资方案都来自这两个小组，它们让公司充满了“硅谷”般的创业热情。

头脑激荡：

◇ **皇家壳牌公司“从 A 到 B”的解决问题模式对你有何启发？**

◇ **“从 A 到 B”的解决问题的模式中你认为最难掌控的是哪些因素？如何才能获得与其有关的更加准确详实的信息？**

◇ **皇家壳牌公司在提升员工的工作激情时所采用的“变招”小组和“证实概念”小组方法对你是否具有借鉴意义？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

85. 杜邦：追寻科学创造的奇迹

杜邦公司由伊雷尔·杜邦创建于1802年，现已发展成为涉足化工、能源、材料、生物等领域的跨国集团，2010年杜邦公司在《财富》全球500强企业中排名第296位。

杜邦公司由法裔美国人伊雷尔·杜邦创建于1802年。杜邦在法国时曾经担任过被誉为“近代化学之父”的安东尼·拉瓦锡的助手。杜邦公司刚成立时，从法国进口了大量火药机械，此后创办了火药制造厂。经过两个世纪的发展，公司已发展成为一家涉足化工、能源、材料、生物等领域的跨国集团。有着二百多年历史的杜邦公司，一直致力于成为科技潮流的引领者和人类生活的积极改良者。杜邦网站上其CEO的寄语是这样的：“我们决意要建立一家时代延续的公司。很多观察者想把杜邦定位为这样或那样的公司。我们是一家化学公司吗？我们将要成为一家生物科学公司吗？从很多方面来说，这都是错误的提问。正确提法应是：‘你们是一家强大的，在世界范围内探索人类基本需求并为之提供解决之道的公司吗？’对此我们将大声回答‘对！’”

杜邦公司CEO的寄语，可以体现出杜邦公司的核心价值观念：“科学创造奇迹”。在杜邦公司的历史上，很多新的研发成果都对人类生产生活造成了深远影响。曾被杜邦公司首先发明并对人类造成重大影响的产品有：1924年，杜邦公司发明出世界上第一种可以喷涂的汽车涂料，通过先进设备可以把汽车在最短时间内涂装得五彩缤纷，为汽车工业的发展作出了卓越贡献。1930年，杜邦公司的托马斯·米奇利发明了氟利昂，带来了制冷技术的革命。虽然20世纪80年代人们发现氟利昂对环境会造成一定破坏，此后其被禁止使用，但它毕竟比其过去被称为“冷媒”的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



杜邦公司董事长兼 CEO 柯爱伦

制冷剂具有更高的安全性。1929 年美国一家医院就曾因冷媒泄漏导致 100 多人死亡。1935 年，杜邦公司化学研究员华莱士·卡罗瑟斯发明了尼龙，此后公司又发明了女性丝袜并于 1939 年推向市场。1937 年，华莱士·卡罗瑟斯又发明了氯丁橡胶，为推动合成橡胶事业的发展作出了杰出的贡献。1938 年，杜邦公司研究员约瑟夫·宾吉发明了世界上第一个炊具不粘表面特富龙。1959 年，杜邦公司又发明了莱卡弹力纤维。它具有超强的伸展性和褶皱复原能力，使得衣物舒适合体，且经久不变形。在美国时装设计师协会列出的 20 世纪 25 项最富创意的时装产品中，几乎每一项都与莱卡有关。

杜邦公司除了尼龙发明出来后经营过女性丝袜外很少涉足原材料延伸产品的经营。用其 CEO 的话来说，这就是致力于“人类基本需求”的“解决之道”。换句话说，公司一直力图站在工业产业链的上游发展核心技术。杜邦公司为此还制定了“三道曙光”战略。简单地说就是杜邦员工要学会用“三只眼睛”观察工作的价值：一是其对公司短期利益造成的影响，另外两个分别是对公司中期和长期利益造成的影响。在企业投资决策方面，杜邦公司则有三个标准：是否发展的是核心技术？质量是否过关？是否保持了技术开发的延续性？它们确保了公司的可持续发展。

无论何时，遇到何种困难，都有责任向世界贡献自己的力量。
——柯爱伦

头脑激荡：

◇ **作为一家多元化发展的知识密集型企业，你认为杜邦公司在其企业经营发展的时候可能会面临哪些挑战？**

◇ **你如何理解杜邦公司关于投资决策的“三个标准”？你认为这种标准对于一家企业的发展会起到怎样的约束作用？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

86. 韩国鲜京：进入产业链上游

韩国鲜京公司成立于 1953 年。最初生产纺织品，业务后拓展至石油业和电子行业。1998 年更名为“SK 集团”。2010 年 SK 集团在《财富》全球 500 强企业中排名第 104 位。

韩国鲜京公司起步于 1953 年，1998 年更名为“SK 集团”。公司主要以能源化工、信息通信为其支柱产业。2010 年公司的销售额为 644 亿美元，约为杜邦的 2.4 倍。鲜京公司和杜邦公司一样，将发展核心技术、进入产业链上游作为公司的发展目标。鲜京集团树立了“To-be Model”（成为典范）的创新经营战略方针。在其指引下，集团所有公司都需将发展核心技术作为企业的重要目标，并为此做出切实的努力。早在二十多年前，韩国鲜京公司就有一个雷打不动的制度：每年必须选拔 10 名在任十年左右的公司高管前往美国，在与公司有合作关系的一些美国高校进行 3 周至 3 个月不等的学习。其目的是为了感受经济发达国家的市场新趋势，了解新事件、新机遇，增强公司参与全球竞争的实力。为了迎合中国经济的迅猛发展，现在的 SK 集团则要求企业每年还必须派出 10 名高管赴中国学习，深入了解中国市场。

韩国鲜京公司的自主创新正式起步于 1969 年，公司于当年成立了鲜京纤维有限公司，开始研究聚酯纤维产品。聚酯是一种高分子聚合物，可用于生产纤维、薄膜、黏合剂等化工产品。在聚酯薄膜中，有一种被为“PET 薄膜”的产品具有十分广泛的用途。它具有优异的物理化学性能、尺寸稳定、耐腐蚀、可反复回收利用，它被广泛地应用于磁记录、感光材料、电子电气绝缘、工业用膜、包装装饰等领域。在电动机、变压器、蓄电池、电子电路、电线电缆中有着广阔的应用前景。但是，20 世纪 70 年代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

初，韩国尚未有一家企业能够生产这种产品，当时韩国市场所需的“PET 薄膜”全部依赖于进口。当时全球能够生产这种薄膜的厂家大约只有 20 余家，其中掌握核心技术的企业只有 10 余家。1976 年鲜京公司崔钟贤会长决定上马“PET 薄膜”研究项目。当时此产品国内需求很大，如果能够研发出具有自主知识产权的产品，将会创造出大量效益，为公司的可持续发展奠定基础。

当时，鲜京公司下属的纤维公司已经成立了七年，具有一定的聚酯纤维研究经验，在技术上也达到了一定的水平。因此对于开发“PET 薄膜”而言具有一定的技术基础。公司在研发“PET 薄膜”方面面临的主要问题是，生产“PET 薄膜”的削片的质量要求很高，误差不能超过千分之一毫米。此外，鲜京公司虽然已经掌握了 PVC 和聚丙烯等简单薄膜的制造技术，但对于“PET 薄膜”那样需经过复杂技术处理的薄膜的制造仍缺乏经验，其生产过程中所需添加的相应催化剂也尚不明确。这对于那些能够生产它的厂家来说是绝密的技术资料。1976 年以前，鲜京公司曾成立了由包含公司经营企划室室长在内的领导班子，拜访过世界各大“PET 薄膜”生产厂家 40 余次，请求这些厂家能够向他们转让相关的制造技术。但是，这些厂家为了垄断市场，谋取高额利润，不愿意将技术转让给其他公司。虽然“PET 薄膜”的部分专利技术已经过期，但他们仍然将核心工艺隐藏着。除此之外鲜京公司还考虑到另外一个重要的问题，如果公司不进行自主创新的话，引进技术会使得公司的研发水平每况愈下。

投资忠告

一家企业要想在市场竞争中立于不败之地，应当学习韩国鲜京公司果敢地对技术发展和人才培养进行投资的精神。企业要想拥有光明的未来，不能一味地进行仿制生产，只有自主创新才能够为企业带来强大的竞争优势，创造出辉煌的业绩。

事实上，自主创新不仅是一种技术的革新，它更是一种奋斗的精神。历史上有很多这样的例子，有些公司贪图省事喜欢直接购买国外技术生产，

企业决心做某事，就应不太受景气或不景气的束缚而一个劲地做下去。——崔钟贤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但往往国外厂商在出售技术时都会保留一些最关键的“绝活”，这导致了技术引进后不能马上消化。而且，很多技术更新换代的速度非常快，如果片面引进技术，会导致企业的发展永远落在市场后面。面对这种严峻形势，鲜京公司决定联合韩国科学院的专家克服万难自主创新。他们收集了世界各国大量关于“PET 薄膜”的专业图书杂志，从中寻找制造细节方面的线索。与此同时，他们还拜访了世界各国在“PET 薄膜”领域业已退休的教授学者及企业技术专家，与他们面对面地会谈，以搜集相关的技术资料。1977 年 12 月鲜京公司的技术人员与韩国科学院的研究员经过摸索创新，终于彻底解决了“PET 薄膜”生产制造中的所有问题。1978 年 6 月鲜京公司正式投产自主创新品牌的“PET 薄膜”，同年 10 月公司产品出口到中国。



SK 集团生产的电子通讯产品和电动汽车相关产品

首次自主创新尝到甜头后，鲜京公司在 20 世纪 80 年代推进了大量新的自主创新项目。项目成功后，公司业绩迅猛发展，公司研发能力也大大增强。为了进一步强化技术力量，鲜京公司在技术部推进“能力直言”制度。它要求公司技术部的员工大胆地公开讨论自己的独特能力以及各种创意，这种制度激发了技术部员工的工作热情，提升了他们的工作效率以及团队奋战意识。

头脑激荡：

◇ **鲜京公司果敢投资进行自主创新的故事，对你有何启发？鲜京公司在技术部推进的“能力直言”制度有何优点？**

◇ **你认为鲜京公司从一家小纺织厂经过数十年的发展成为销售额超过杜邦公司两倍的跨国企业，最主要靠的是什么？**

一家公司要想拥有未来，需要对技术发展和人才培养进行果敢的投资。
——崔钟贤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

87. 3M："与无数的青蛙接吻"

3M 公司的全称是"明尼苏达矿务及制造业公司"。公司创建于 1902 年，现已发展成为多元化的跨国公司。2010 年 3M 公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 370 位。

为了发现王子，你必须要与无数的青蛙接吻。

——3M 创新口号

在跨国企业中，3M 公司是一家产品众多的公司。目前全球超过 50%的白领都或多或少地曾经接触过 3M 公司的产品。3M 公司最早从事矿物加工用砂轮砂纸的生产，现已发展成为全球知名的多元化跨国公司。公司目前主要包括 7 个事业部：工业与运输产品事业部、安保及防护事业部、医疗产品事业部、标识及交通安全事业部、电子电力及通讯事业部、光学产品事业部和文教及家庭用品事业部。从办公室里常用的报事贴，到家庭厨房用的百洁布；从汽车上的隔热膜，到电力输送用的电缆；从矿物加工用的砂轮砂纸，到牙科医生用的齿科矫正器，从中都可以看到 3M 公司的产品的影子。3M 被誉为"创新之王"，产品多达 7 万多种。公司每年推出的新产品达 500 种，每年投入的研发费用超过 10 亿美元。2010 年 3M 公司全球销售额约为 231 亿美元。

为了推动公司的创新，3M 公司提出了"为了发现王子，你必须要与无数的青蛙接吻"的创新口号。公司还推行了"15%自由时间"制度，每名员工都可以将 15%的工作时间用在自己感兴趣的计划和项目上面，而不管这个计划或项目是否能够马上带来经济效益。我们前面在介绍谷歌公司的故事时，曾介绍过谷歌公司创始人之一谢尔盖·布林的一句话："工程师要用四分之一时间思考了不起的点子，即使它可能给财务造成不利。"他的这种观点和 3M 公司的如出一辙。每一位新员工进入 3M 公司，在接受入职培训时，都会获得"什么技术是对公司有用的"这样的培

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

训，其目的就是为了规范“15%自由时间”制度，避免让其变成毫无意义的“天马行空”。在入职培训时，员工还会接受相应的财务知识培训，比如产品制造成本、新产品的研发成本、管理成本是如何计算的，如何通过提高生产效率降低企业运营的成本，公司里有人会加工资的原因是什么等等。经过这样的培训，员工们就明白了“15%自由时间”其实类似于“创业时间”，你可以通过这段时间，积极想办法发明创新产品，借此获得回报。

3M 公司的历史可以说就是小发明小创造的历史。1920 年一位名叫奥基的先生写信给公司总经理麦克奈特，要求购买 公司所有规格的矿砂样品。3M 公司只制造砂轮砂纸，不出售矿砂。照理麦克奈特只需要礼貌地回绝他就行了。但麦克奈特本着探索的精神，好奇地询问奥基先生要这些矿砂样品有什么用。正是这种好奇心，促使了 3M 公司历史上一项伟大产品的诞生：防水砂纸。3M 帮助奥基发明了这种产品并购买了他的专利，并将其招入麾下。再如，3M 一位名叫德鲁的员工为了帮助汽车喷漆工工作，发明出了隔离胶带。这个产品最终使得 3M 实现了从砂轮业务向其他领域业务发展的一次伟大跨越。五年后，这名员工又以隔离胶带技术为基础，发明了著名的思高牌透明胶带。大家熟知的报事贴，则来自 3M 公司另一位员工的发明。有一次，公司一位名叫弗莱的员工在教堂唱圣歌的时候，发现夹在歌谱里的纸条经常会被风吹落，他于是便想到了在纸条上加点黏胶的方法，据此便发明出了享誉世界的报事贴。

作为“创新之王”，3M 这样定义创新：“创新，就是把知识变成产品”。为了激励员工们创新，3M 公司设立了“全球技术卓越和创新

投资忠告

企业投资涉及融资、研发、生产制造、市场营销等诸多环节。为了更好地提高营收、降低财务风险，我们可以借鉴 3M 公司领导人乔治·巴克利在公司推行的一系列改革制度。与此同时，我们需要激活员工的创意和激情，让其成为主人翁。

创新的前提在于想象力和激情，这需要一种无拘无束的氛围。
——乔治·巴克利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


3M 公司 CEO 巴克利在英国南安普顿大学演讲

奖”，获奖者可以带上家人去美国旅游，由公司高管亲自陪同。此外，公司还有“卡尔顿奖”、“金靴奖”、“寻径奖”等多种发明创造奖项。21世纪初，乔治·巴克利成为 3M 公司 CEO 后，废除了在研究人员中推进的“六个西格玛”管理制度。他认为它过于讲求流程的规范，会让人死板教条。创新主要靠想象力和激情，只有减少管理、给予员工更多的自由，才能创造出更活跃的创造氛围。与此同时，他还增加了 20%的研发费用。为了降低企业运营的风险，他又采取了两个举措，一是并购一些小公司，增强公司技术资源储备；二是实施先少量再批量的生产原则，一切以市场为中心。

为了促进创新，3M 公司十分注重让员工去倾听市场中的声音。公司推出的“无痕胶带”就是一个成功的例子。其最初市场需求的发现源自公司技术部的一名工程师。这位工程师在跟一家笔记本电脑制造商接触时，了解到制造商为笔记本电脑显示屏的维修头痛不已——显示屏通常是用胶带将液晶屏、玻璃屏、塑料外壳粘在一起的，分开它们时常常会破坏液晶屏。这个市场需求迅速地被反馈到 3M 公司的“点子库”中。经过反复实验，公司的工程师们发明出“无痕胶带”。当其被拉伸时，胶带会因分子结构改变而自动丧失黏性。这种新产品一上市就受到了欢迎。

头脑激荡：

◇ **你觉得一家企业怎样才能更好地倾听市场中的声音？**

◇ **3M 公司的“15%自由时间”制度会对你带来何种启发？**

◇ **你如何理解 3M 公司 CEO 乔治·巴克利所说的“领导要学会把手放在口袋里，让你的员工去做事情”这句话的内涵？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

88. 巴斯夫：让人和世界更和谐

巴斯夫公司由弗里德里希·恩格尔霍恩于 1865 年创建于德国，公司现已发展成为全球最大的化工企业。2010 年巴斯夫公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 81 位。

2010 年上海世博会前夕，全球最大的化工企业巴斯夫公司策划了以“创造化学新作用”为主题的全球大型品牌宣传活动。宣传活动围绕“创造化学”的双关语展开，不仅指谓化学反应可以改变物质结构造福人类工农业生产，还指谓人与社会之间通过化学产生更和谐的关系。宣传片这样讲道：“化学的作用就是在元素之间创造和谐，它是化解冲突、探索和合之道的秘密方程式。化学作用就是通过一次次的实验，让一向怕水的创可贴‘爱上’水，让麦苗‘爱上’清新的空气，让城市‘爱上’容易制造污染的汽车，让鼻子“爱上”那些通常会散发出难闻气味的油漆。化学作用最终创造了人与人、人与万物的和谐关系。在巴斯夫，我们不仅创造化学产品，更创造化学‘新作用’。”这种富有诗意的阐述，不仅形象地刻画出了巴斯夫为人类作出的贡献，而且巧妙地迎合了上海世博会的主题——“城市，让生活更美好”。

巴斯夫公司是一家拥有一百多年历史的企业，目前在全世界 30 多个国家和地区拥有 330 多个生产基地，员工总数将近 10 万人。早在三十年多前，巴斯夫公司就提出“责任关怀”的理念，为建立和谐世界而努力。20 世纪 90 年代，巴斯夫公司在中国投资 5000 万元成立了中德研发基金，目前该基金已经资助了中国的 136 个科研项目，向中国的 57 所大学的 1750 名学生颁发了奖学金及助学金。除外之外，巴斯夫公司在中国还提出了 “1+3 等于无穷大”的企业社会责任项目。2007 年巴斯夫公司帮助中国的

巴斯夫通过建立相互信任与可靠的伙伴关系，为取得成功创造机遇。
——巴斯夫企业使命

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



巴斯夫公司 2009 年推动的“1+3”企业社会责任项目活动现场

六家企业加强环保建设，传播企业的责任。所谓的“1+3”，就是指“1家会员公司+1家供应商、1个客户、1个承包商”的模式，彼此互相参观生产基地，交流学习环境保护的技术、使用节能产品的心得，完善企业的安全保护措施，以专业的知识和经典的范例进行组织学习。2008 年 1 月，巴斯夫公司提出的“ 1+3”企业社会责任项目被联合国全球契约组织评选为“最佳企业社会责任案例”并在全世界进行推广。

巴斯夫公司除了向世界推进让人和世界更和谐的观念外，公司内部也致力于落实这一观念。巴斯夫公司很多国家的员工入职时，公司都会以“红地毯”的方式进行欢迎。此后，员工们开始接触和认识公司。与其他企业传统的灌输式培训不同，巴斯夫公司倡导利用开放式环境自学。在这种开放式环境中，新员工们可以亲眼目睹公司各项工作的具体流程，运用公司大量的资源进行学习，包括主管的经验介绍、同事们的心得体会交流等等。学习完毕后，员工可以直接与管理层对话。对话内容不受限制，员工可以就自己关心的任何问题随意提问，以增进了解、融洽关系。此外公司还购买了哈佛管理课程的版权，对所有的员工开放。

企业应当既满足当代人的需要，又不对后代人满足其需要构成危害。
——世界环境与发展委员会

头脑激荡：

◇ **巴斯夫公司推进的“1+3”企业社会责任项目对你有何触动？你认为企业在投资经营时应从中获取哪些教益？**

◇ **你如何看待巴斯夫公司对新员工的这种“自学式”培训法？你认为这种培训方法具备哪些明显的优点？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

89. 立邦：市场和技术为销售增力

立邦公司由茂木春太和茂木重次郎兄弟创建于 1898 年，经过一百多年的发展，现已发展成为世界知名的涂料生产企业。1962 年立邦公司与新加坡企业合资创立立时集团。

立邦公司创建至今已有一百多年的历史。1881 年日本人茂木春太和茂木重次郎兄弟创建了一家生产锌白的公司，1898 年更名为“立邦公司”。由于得到了当时日本海军装备处负责人中川平吉的大力支持，立邦公司业务发展得很快。目前在中国销售的立邦系列产品由新加坡立时集团运营，立邦公司占有立时集团 40% 的股份。20 世纪 70 年代以来，立邦产品在亚洲地区的影响力迅速扩大，取得了空前的成功，其销售额一直稳居于亚洲涂料行业的首位，在华语地区的消费人群中更是取得了很高的品牌认知度和美誉度。立邦产品的成功除了其产品本身具有先进的技术水平外，公司的品牌市场策划和营销渠道建设也起到了重要作用。

立邦产品在中国做市场推广时，通常都会采用十分形象的推广方法。例如，当立邦乳胶漆刚刚进行市场推广时，国内消费者对这种产品知之甚少。在推广时立邦公司并没有强调那些专业性过强的术语，而是提出了“N 合一”的简洁概念并进行大力推广。这种概念形象具体、容易识记，消费者很快便接受了立邦提出的这种新的概念。立邦公司在推广其净味系列产品时，则提出了“净味全效”、“净味 120”等通俗的名称，也起到了较好的市场效果。当立邦公司开始主打色彩卖点产品时，则采用了“美得丽”、“永得丽”等名字作为产品的名称。在广告策划时也处处强调这一点，立邦的“更多色彩、更多选择”、“处处放光彩”等广告语在中国颇具影响力。为了更好地使产品深入人心，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

立邦公司还围绕“色彩飞扬的城市”、“让城市与色彩互动”等主题举办了 100 多场城市色彩研讨会。它们对地方政府的建设、规划部门以及房产开发商都造成了一定影响。公司还免费为中国的 100 所希望小学举办了“为爱上色”活动。为其外墙进行免费涂刷，让学校充满了跃动的色彩，起到了非常好的宣传效果。

为了更好地拓展中国市场，立邦公司还推出了“个性配色中心”服务。消费者可以在立邦公司的各代理销售门店通过公司提供的电脑及软件，在数千种颜色中选择出自己喜爱的颜色，并据此设计出个性化的家居装潢效果。为了得到国内更多经销商的支持，立邦公司不仅在电脑硬件和软件方面进行了大量的投入，而且还与中国银行签署了合作协议，为公司各代理门店的电脑网络系统量身定制了“经销网络一路通”金融产品，由中国银行向立邦的各级代理商提供包括流动资金和商业信贷在内的授信支持。这一银企合作大大加速了立邦产品的推广速度，使得立邦的很多代理商迅速成长起来，也使得立邦的“个性配色中心”受到了越来越多的中国消费者的关注。很多建材经销商在与立邦公司展开合作之前，都缺乏具有竞争力的产品赢得消费者的青睐。在与立邦公司合作后，其业务量迅速增长，取得了很好的经济回报。

立邦从领导到员工，无一人有固定办公位，我们藉此提高工作效率。

——钟中林

除了发展“个性配色中心”外，立邦公司还在中国各大中城市建立了“立邦漆服务中心”，以便为经销商提供更便利的服务。比如，帮助商户安装 POS 机并对销售数据进行统计，举办专业技术培训和研讨会加强经营商的服务水平，为经销商的合作装潢队进行家居涂装色彩指导培训等。这些举措都有力地促进了立邦产品在中国市场的销售。大量“立邦漆服务

投资忠告

为了更好地服务于消费者，企业应当在整个营销环节创建出更为专业的流程。立邦公司在产品推广中联合银行满足经销商需求，联合经销商满足消费者需求的做法值得我们学习借鉴。企业投资不仅要创造优秀产品，还要注意营销环节建设。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

中心”的建立，其实还增强了公司在与经销商合作时的侃价力。立邦公司对经销商选择变得更严格，而且不轻易授权其拥有发展次级代理商的权力。



立邦涂料（中国）公司管理人员合影，左三为公司总裁钟中林

为了更好地服务于消费者，促进业务量的增长，立邦公司十分注重销售数据的统计工作。为此，公司加大了对产品销售数据监控技术方面的投入。立邦联合专业电子技术公司，专门开发出了针对其产品扫描仪。据悉，立邦公司的每一桶漆上面，都具有一个唯一的产品编码。将此编码扫描进电脑，可以查询出其生产日期、产品型号、质量标准、产品生产地点、相关负责人等信息。公司要求其主要代理商在出售立邦每一桶漆时都必须进行扫描，并将这些数据汇总传回公司。当这些数据传回公司后，公司又获得了产品的销售日期、销售地区、销售门店信息及销售负责人等信息。这使得公司对产品的生产销售状况了如指掌，国内目前能够做到这种销售监控的企业屈指可数。立邦公司掌握了上述信息后，能够很清楚地知道哪些产品在哪些门店好卖，这为其进行产品的改进、市场的宣传、产品的促销、营销通路建设大开方便之门。

头脑激荡：

◇ 立邦公司对其产品卖点进行形象化推广的例子会对企业的投资经营、产品策划、市场推广等工作带来哪些启发？

◇ 你认为立邦公司创建“个性配色中心”给企业的发展带来了哪些好处？它对于我们投资创业会有哪些借鉴意义？

◇ 立邦公司对其产品进行全面的生产销售数据监控会给你带来哪些启发？你认为这种做法哪些企业应当积极效仿？

企业承担负责应立足于解决社会需求，激发出社会的活力。

——钟中林

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

90. 李嘉诚家族财团：资本市场的玩家

李嘉诚是香港著名企业家。1950年他创办长江塑胶厂，1958年进军地产业，1972年创办长江实业公司并在香港上市。现长江实业公司占有和记黄埔公司49.7%的股份。

提起李嘉诚，海内外华人无人不知。他以生产塑料花起家，经过数十年的发展，成为世界著名的企业家。2010年公布的《福布斯》全球亿万富豪排行榜上，李嘉诚以210亿美元的身家名列全球富豪榜第14位。李嘉诚的成功，在很大程度上得益于其成功的地产投资和娴熟的资本市场运作技巧。李嘉诚在创业初期，手下就成立了一个智囊团。20世纪50年代，他的智囊团给他提供了一份报告，提示他香港在20世纪下半叶将进入高速发展的工业化时代，地价很可能会暴涨。1958年李嘉诚果断地进军地产业。1972年9月他创办了长江实业公司，公司同年11月在香港成功上市。1979年长江实业从汇丰银行手中买下和记黄埔的股权，目前持有其49.7%的股份。经过数十年发展，长江实业公司已发展成为一家涉足地产酒店、交通运输、能源电讯等多领域的多元化集团公司。在香港每12套私人住宅中，就有1套是长江实业公司投资兴建的。2009年公司市值超过了8000亿港元。

在李嘉诚的领导下，1996年和记黄埔公司在英国投资组建了ORANGE电讯公司并成功上市，总投资额为84亿港元。此后两年公司一直处于亏损状态，1998财政年度ORANGE亏损额为98万英镑。不过，公司电讯业务却出现了迅猛发展，成为英国排名第三的移动电话经营商。在此基础上和记黄埔公司将ORANGE分拆上市。上市后，和记黄埔赚回了41亿港元的特殊收益，将以前投资金额收回了约一半。1999年和记黄埔公司又以1130亿

我从不间断阅读各种新书，不至于因不了解新讯息而和时代潮流脱节。——李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

港元的价格将 ORANGE 四成多股份转让给德国电讯财团，并与其进行换股交易，借机入主德国电讯财团，成为其单一持股最大股东。这笔生意和记黄埔公司赚得盆满钵盈，不仅赚回 1000 多亿港元现金，还获得大笔股权。



李嘉诚（右）与李泽楷在长江实业集团 2006 年业绩公布会议上

在父亲的影响下，李泽楷也谙熟资本市场的运作。1999 年 5 月，他旗下的盈科拓展集团公司收购了原来市值不足 1 亿港元的壳股“得信佳”，借壳上市后股票更名为“盈科数码动力”。复牌后，股价一路暴涨，没几个月便涨到了 28.5 港元，市值则由原来的不足 1 亿港元上升到 2200 亿港元，居港股第 6 位。其后，盈科数码动力在资本市场上更是动作频频，其并购香港电讯更是被媒体誉为“以蛇吞象”。香港电讯是一家老牌上市公司，市值超过 3000 亿港元，而盈科数码动力则有 2000 多亿港元，并购后的新公司市值近 5400 亿港元，成为香港第三大互联网公司。虽然作为香港首富的儿子，李泽楷从小并未受到特殊的“礼遇”。李嘉诚一直注重培养孩子的独立精神。李泽楷在读书期间曾经在麦当劳卖过汉堡，当过高尔夫球球场的球童，他还烧得一手好菜。据说他学习烧菜的原因，是当时为了更好地控制生活成本。

头脑激荡：

◇ **李嘉诚和李泽楷玩转资本市场的故事对你有何启发？**

◇ **你认为一家企业要想获得更好更快的发展应当如何积极地利用资本市场创造财富？其中又应当注意哪些事项？**

◇ **你认为做好企业经营和资本运作，其中有哪些相通的地方？这些相通之处会对企业领导人的素质提出哪些要求？**

要努力成为一个有能力的人，靠自己的力量打开人生的新天地。——李泽楷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

91. 美国运通：挖掘危机背后的契机

美国运通公司创建于1850年，现为世界著名金融公司，其信用卡、旅行支票、国际银行业务居于领先地位。2010年美国运通公司在《财富》全球500强企业中排名第304位。

美国运通公司于1850年在纽约州水牛城成立。1958年公司发行了“运通卡”，以不预设消费限额及其提供的高水准服务而受到客户青睐，享有世界一流信用卡的美誉。在《财富》杂志列出的100家全球最大的公司中，90%以上采用美国运通的服务。美国联邦政府系统也采用了其服务。美国运通公司于1891年发行了旅行支票，目前在全球旅行支票市场中居于领先地位。美国运通公司也是全球最大的旅游服务公司，在全球120多个国家和地区拥有约2300个办事处。此外，公司下属的美国运通银行、美国运通财务咨询公司在各自业务领域也有一定的影响力。20世纪90年代初，美国运通公司的运营一度陷入困境。此后，在公司CEO哈维·戈卢布的领导下，公司的业绩出现了很大改观。戈卢布于1993年至2001年担任美国运通公司的CEO。在他的任期内，公司的股价翻了5倍，股票年平均回报率超过25%。

戈卢布卸任后，肯·谢诺尔特成为公司的CEO，他是美国运通公司历史上第一位黑人CEO。谢诺尔特在1981年加入美国运通公司，他曾在公司副总裁郭士纳手下工作过一段时间。郭士纳于1987年离开美国运通公司后，从1993年起开始担任IBM公司的总裁。谢诺尔特还在戈卢布的手下工作过四年，担任公司的副总裁。谢诺尔特是一位极富野心的领袖，工作中充满了激情。最终他能够成为公司的CEO靠的是卓越的业绩。曾经和谢诺尔特一起担任过公司副总裁的汤姆·赖德这样评价他：“你不可能不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

喜欢这个人，只要你在他身边工作，似乎为他干任何事情你都心甘情愿。”不过，当赖德意识到谢诺尔特肯定会坐上公司的头把交椅后，便离开了美国运通公司去执掌《读者文摘》杂志了。

谢诺尔特于 1981 年加入公司后，1983 年成为公司商品服务部的经理。当时，郭士纳给他 6 个月的时间去整改这个部门，因为公司高层觉得这个部门可能对于公司已经没有了存在的必要。谢诺尔特了解到，这个部门过去喜欢通过直接邮寄商品目录四处兜售一些行李标签之类的小商品。经过一番研究后，他很快便将此类小商品全部扔在一边，他想要推销的是一些较为高档的家电产品。当时很多日本家电企业急于把产品打入美国市场，但一时找不到合适的代理商，谢诺尔特和他们做成了几笔大生意。他只用了三年时间就使该部门的销售额增长了 7 倍。谢诺尔特对工作的热忱让郭士纳大加赞赏。当时，美国运通的很多职员工作很懒散，公司形成了一种类似于“乡村俱乐部”的氛围，甚至很多公司高管都热衷于经常去世界各地进行豪华旅游，生活奢靡。

谢诺尔特在商品服务部取得成功后不久，便被郭士纳调进公司的核心业务部门记账卡部。他很快便发现公司员工的工作态度存在问题，这令企业发展充满危机。比如，1985 年美利坚航空公司的人前来寻求合作，希望双方共同发行一种信用卡向常年旅客提供里程优惠服务，美国运通的人竟然拒绝了对方。美利坚航空公司此后去找花旗银行，双方一拍即合，其发行的信用卡很快就成为 20 世纪美国最畅销的信用卡之一。谢诺尔特此后说服美国运通公司领导人发行一种类似的里程积分信用卡，以打击花旗银行。他还建议公司扩大这种信用卡的销售范围。除了航空、餐饮和旅馆

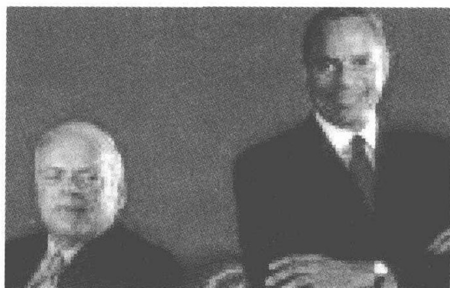
投资忠告

美国运通公司的故事可帮助我们认识企业投资中机会与风险的关系。要想获得一份满意的财务报表，我们首先要认识到机会背后的风险，投资过程中要努力控制成本；另一方面，我们则要努力发现风险背后蕴藏的机遇，积极主动创造商机。

如果经济危机真的来了，我们也会利用这一形势让竞争对手重创。

——肯·谢诺尔特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



美国运通领导人哈维·戈卢布与肯·谢诺尔特（右）合影

业之外，还应积极进军连锁零售商店、加油站。他的这些建议都对新卡的发行量增长起到了很大的推动作用。1993 年戈卢布出任公司 CEO 后，谢诺尔特的才华得到了更大的发挥。戈卢布为人耿直，而且他曾在麦肯锡公司担任过高级雇员，喜欢唯才是举。戈卢布十分赏识谢诺尔特，他曾这样说过："谢诺尔特是一名有勇气找出问题、承认问题并提出可行解决方案的高级经理。在当时公司的企业文化里，这不是公认的行事方式。我十分钦佩他的直率和勇气。" 戈卢布上任后，让谢诺尔特负责公司一半以上的业务，并和他共同裁减公司成本。经过一系列的重组等措施，为公司节省了 30 亿美元的开支。

公司形势在不断好转，虽然高管们原来热衷的豪华旅游全部被取消，但业绩增长却让人欢欣鼓舞。1995 年美国运通和沃尔玛合作成功，这使得公司每年新增信用卡用户增长了 5 倍。1999 年公司蓝卡上市，此信用卡上面嵌了一块微型芯片，能够让用户通过接在电脑上的专用阅读器准确无误地在线购物。此信用卡上市仅 15 个月，就售出了 150 万张。2000 年美国运通公司持卡人贷款额比 1998 年增长了 50%。谢诺尔特亲手领导创立的美国运通财务咨询公司，后来业务量占到了美国运通公司的五分之一。

头脑激荡：

- ◇ **美国运通公司从危机中走出来的故事对你有何启发？**
- ◇ **你认为一家企业要想提高执行力，必须从态度及观念上首先端正对企业经营过程中的哪些问题的认识？**
- ◇ **你认为企业在产品更新换代的过程中，在技术开发战略制定方面必须要懂得从哪些方面收集必要的信息？**

公司的每一个业务部门，都必须拥有自己的技术开发战略。——哈维·戈卢布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

92. 花旗银行："员工援助计划"

花旗银行前身是创建于1812年的纽约城市银行。1999年花旗银行与旅行者集团业务合并后称"花旗集团"。2010年花旗集团在《财富》全球500强企业中排名第33位。

花旗银行前身是纽约城市银行，由美国人摩西·泰勒创建于1812年，公司以从事贸易融资业务起家。1968年成立银行控股公司，以拓展其他金融业务。1976年公司更名为"花旗银行"。1999年花旗银行与旅行者集团业务合并后称"花旗集团"。2010年花旗集团在《财富》全球500强企业中排名第33位，集团实现销售额约1088亿美元，约为美国运通公司2010年全球销售额的4倍。作为全球领先的金融服务机构，花银银行为全球100多个国家的逾1.2亿个人用户及大量企业用户提供多元化的产品和服务，业务涉及储蓄信贷、投资银行、保险、证券及资产管理等领域。花旗银行以稳健经营而著称，在业内有着十分成熟的风险管理制度。《新巴塞尔协定》银行业实施小组评审结果显示，花旗银行是应用内部评级法进行风险管理的"最佳实践银行"。

花旗银行的成功和其企业文化有着很大的关系。在花旗的经营理念中，很重要的一条便是：事业留人、待遇留人、感情留人。为了让员工更好地创造价值，花旗银行制定了"员工援助计划"。花旗十分注重激发员工的工作热情。在花旗银行里有大量"副经理"职位，设置这些职位的目的，就是为了激发员工的荣誉心，让他们积极主动地朝更高的目标迈进。花旗对员工通常会实施"九宫方图"定位。概括起来说，它就是按照员工的绩效和潜能，各分为三个等级，然后将员工的发展现状，定位在横三纵三的"九宫方图"中。这种定位能帮助员工认清自己的现状和与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



花旗 CEO 潘迪特（左四）和美国金融大亨们在白宫开会后出来

同事的差距，促使他们在岗位上做得更加出色。花旗从不吝啬对员工进行投入，一般其经理人的职务工资要比国内银行同样职位的人的工资要高出数倍甚至数十倍。在花旗银行工作也充满了挑战。公司划定的“九宫方图”能帮助你认清前方的一个个“十字路口”并向前迈进。花旗银行通常会通过员工对财务报表的贡献、对客户的服务效率、个人业务和技术的熟练程度、执行力度、领导魅力、对内对外的关系协调、社会责任等九个要素对员工绩效进行评估，对员工潜能的考核通常则分为熟练的潜能、成长的潜能和转变的潜能这三个方面。

高强度的工作势必会带来压力。为了缓解员工的工作压力，花旗集团十分注重关心员工生活。集团成立了一个组织，专门为员工及其家人的生活提供服务。花旗鼓励每一位员工建立“毕生生活计划”。在这份计划中，员工不仅被要求成为一名事业上的成功者，而且要成为生活中的幸福者。通过这种计划和服务，花旗员工们在紧张工作之余，总是容易和家人构建出和谐的关系和融洽的氛围，从而在工作和生活中获得了一种平衡。它能帮助员工有效缓解压力。在美国，花旗集团还投资创立儿童看护中心，为集团上千名员工的子女提供免费的看管及教育、医疗服务。

头脑激荡：

◇ **花旗银行的“九宫方图”管理模式对你有何启发？**

◇ **你认为花旗集团花大力气对员工进行支持和帮助对于企业凝聚力和战斗力的培养起到了怎样的作用？**

◇ **你认为一个人如何才能更好地做到事业和家庭的平衡？**

我将对所有业务进行客观、单独和综合的评估，以确保处于适宜的境地。——潘迪特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

93. 日本软银：成为富豪的信念

日本软银公司由日本人孙正义创建于 1981 年，主要致力于 IT 业投资，现拥有全球 300 多家 IT 公司的多数股份。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 263 位。

现年 54 岁的孙正义虽然知名度比不上微软公司的比尔·盖茨或是雅虎公司的杨致远，但他在全球 IT 产业拥有的股份超过他俩，他也是全世界拥有 IT 公司股份最多的一个人。迄今为止日本软银已经投资了 800 多家 IT 公司，其中有 700 多家公司目前仍在持续经营，有 100 多家公司取得了非凡的成功。美林证券的分析员估计，日本软银目前掌控了日本 70%的互联网经济。如果把日本软银看成一个网络公司的话，其现金流业已排名全球第二位，仅次于谷歌公司。日本软银在中国投资的公司或网络包括阿里巴巴、分众、盛大、完美时空、千橡互动、淘宝网、猫扑网、校内网、人人网等等。其中，公司投资盛大 18 个月以后，投入的 4000 万美元变成 5.5 亿美元。2010 年日本软银全球销售额将近 300 亿美元，在《财富》全球 500 强企业中排名第 263 位。

日本软银公司创始人孙正义从小就充满野心，他在读小学的时，就认定自己将来一定会大有出息，会成为日本大富翁。十几岁的时候，他对日本商界领袖藤田田十分崇拜，藤田田把美国的麦当劳连锁店开遍日本，打败了日本星罗棋布的小吃店。为了能够跟自己的偶像见面，孙正义给藤田田办公室打过几十通电话，后来甚至专门坐飞机来到东京，要求见藤田田一面。藤田田此后亲自会见了这名做事不达目的誓不罢休的毛头小伙子，并鼓励他今后也能成为一名企业家。孙正义 16 岁时，来到美国加州伯克利大学学习英语。在学习之余，他经常寻思着搞一些发明创造。

最初所拥有的只是梦想和毫无根据的自信，但一切成功都从这里开始。
——孙正义

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



日本软银创始人孙正义（中）与史蒂夫·乔布斯等人商讨业务合作

后来，他发明出一种袖珍式翻译机，然后邀请几名教授制造出了样品并申请了专利。此后，他将这个专利以 100 万美元的价格卖给了日本夏普公司。孙正义在 19 岁的时候，写下了自己人生未来五十年发展计划。在计划中，他要求自己在 20 多岁的时候，能够创办一家属于自己的企业。在 30 多岁的时候，要能够成为一名拥有 10 亿美元的大富翁。在 40 多岁的时候，要将自己的资产再扩大 10 倍到 20 倍。1981 年孙正义在他 24 岁的时候，用当初卖袖珍式翻译机专利给夏普公司的钱创办了日本软银公司，公司的第一笔业务是投资软件销售。到了 80 年代中期，日本软银公司成为日本最大的软件销售商。

1994 年日本软银公司上市。上市后公司募集到 1.4 亿美元。此后公司股价一路暴涨。孙正义趁热打铁，利用这笔钱买下了美国 Comdex 公司展销部、Ziff-Davis 系列计算机杂志和展销部、全球最大的存储板生产商 Kingston Technology 公司 80%的股份。1996 年日本软银公司通过投资获得了美国雅虎公司 33%的股份。两个月后雅虎公司上市。仅卖掉所持有的雅虎公司 5%的股份，日本软银公司就赚了 4.5 亿美元。这一年孙正义才 39 岁。目前，日本软银公司的发展目标是成为全球最大的互联网经济体。

日本软银总裁孙正义先生转眼之间就创造了一个国际互联网帝国。
——美国《福布斯》杂志

头脑激荡：

◇ **你认为日本软银公司选择 IT 业作为投资主业的理由是什么？它未来在信息通讯及互联网行业中还将有何作为？**

◇ **你认为孙正义的投资风格和美国著名金融投资家巴菲特和彼得·林奇的投资风格有什么相似的地方？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

94. 摩根士丹利：蒙牛背后“操盘人”

> 摩根士丹利公司原是 JP 摩根的投资部门，1935 年以投资银行身份从中独立出来，现为全球著名的金融服务公司。2010 年公司在《财富》全球 500 强企业中排名第 240 位。

摩根士丹利公司原是 JP 摩根的投资部门。20 世纪 30 年代，美国国会通过一项法案，禁止公司同时提供商业银行与投资银行服务。摩根士丹利遂以投资银行身份于 1935 年从 JP 摩根中独立出来，而 JP 摩根则转为纯商业银行。2000 年 JP 摩根和大通银行合并成立摩根大通银行。摩根士丹利目前是一家综合性国际金融服务公司，其业务范围包括证券、资产管理、企业合并重组和信用卡等多种金融服务，在全球 27 个国家和地区的 600 多个城市设有代表处，全球雇员超过 5 万人。1995 年摩根士丹利公司与中国建设银行合资成立中国国际金融公司，简称“中金公司”，公司主要提供公司重组、股权融资、债务融资等金融服务。为了更好地控制风险，2008 年摩根士丹利公司变更为银行控股公司。

作为一家以投行业务起家的公司，摩根士丹利公司和中国的很多企业都展开了合作，最典型的比如蒙牛公司。如果没有摩根士丹利等公司的帮助，今天的蒙牛公司可能依然是一家从事代工生产的小企业。摩根士丹利等公司将近 5 亿港元的投资，使这家在中国名不见经传的小企业一跃成为中国乳业巨头。1999 年伊利公司生产经营副总裁牛根生走上了独立创业的道路，创办了蒙牛公司。公司起步后，很快遇到了资金瓶颈的问题。蒙牛公司申请过很多次银行贷款，但未能批下来。所幸的是，2001 年摩根士丹利看上了这家小企业，娴熟的资本运作技巧使得公司有信心将这家小企业打造成一家大型的乳业公司。为了更好地与蒙牛公司展

以创新金融服务成为业界当之无愧的领导者，为股东创造丰厚回报。
——摩根士丹利经营理念

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

开合作，摩根士丹利对蒙牛公司进行了详细的调查，从蒙牛公司的生产到营销，从行政到财务，仅其调查材料就足以装满一麻袋。为了协助资本运营取得成功，摩根士丹利还专门邀请了可口可乐公司的营销专家们帮助蒙牛搭建出一支专业的营销队伍。

2002 年摩根士丹利对蒙牛公司的风投正式展开。摩根士丹利先在西印度群岛的一块英国海外属地、世界第四大离岸金融中心开曼群岛注册了一家中国乳业公司。随后让蒙牛公司发起人在位于加勒比海地区的英属维尔京群岛注册了金牛公司，又让蒙牛公司投资人、业务负责人及员工在同一地点注册了银牛公司。此后摩根士丹利让金牛公司和银牛公司收购了开曼群岛的中国乳业公司的 50%的股份。此后摩根士丹利又注册了一家毛里求斯公司，作为开曼群岛的中国乳业公司的全资子公司。一切准备就绪后，摩根士丹利公司联合另两家国际投资机构以认股方式向开曼群岛的中国乳业公司注资 2597 万美元，获得了该公司 90.6%的股权。这笔资本经过毛里求斯公司后，变成蒙牛公司 66.7%的股份。

获得第一轮投资后，蒙牛公司的业绩出现迅猛增长。2003 年蒙牛公司实现净利润 2.3 亿元。此后，摩根士丹利等 3 家公司以“可换股文据”作保障向蒙牛公司继续注资 3523 万美元。在这其中约定未来换股价为 0.74 港元/股。为了更好地促进蒙牛公司的发展，摩根士丹利公司对蒙牛公司管理层实施了一种“对赌式”的股权激励的做法。双方约定，如果 2003 年至 2006 年，蒙牛公司的年业绩复合增长率低于 50%，蒙牛公司管理层将输给摩根士丹利等公司约 6500 万股的股份。如果能够达到或超过 50%，摩根士丹利等公司则拿出一笔自己的股份奖励给蒙牛公司的管理层。

投资忠告

一家在经营中很难贷到款的小企业，经过与国际知名投行合作后，摇身一变成为行业龙头企业。蒙牛公司与摩根士丹利公司合作的故事值得我们深思。我们从中还可以领悟到资本市场运作的奥秘以及企业投资经营时解决融资难问题的办法。

这个世界凡是高端深奥的东西，没有一个不藏在深处、细处、隐秘处。——牛根生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



摩根士丹利银行控股公司董事长麦晋桁

2004 年 6 月蒙牛公司在香港上市，共发售了 3.5 亿股股票。2004 年 12 月摩根士丹利等公司按照当初和蒙牛公司约定的“可换股文据”，增持蒙牛公司股票 1.105 亿股。增持后，其以 6.06 港元的市价抛出 1.68 亿股，套现超过 10 亿港元。2005 年 6 月，由于蒙牛公司发展业绩惊人，摩根士丹利等公司继续按照“可换股文据”增持 2.58 亿股，并提前奖励给蒙牛公司的管理层 6000 多万股的公司股票。此后，它们以 4.95 港元的市价将手中几乎所有的股票全部套现，共计抛出 3.16 亿股股票，套现约 15.6 亿港元。其中 6000 多万股股票所得的约 3.1 亿港元现金，则奖给了蒙牛公司的管理层。

在整个投资过程中，摩根士丹利等国际投资机构共计投入蒙牛公司 6120 万美元，折合约 4.77 亿港元。蒙牛公司上市时，其抛售了 1 亿股股票，套现约 4 亿港元，2004 年 12 月套现逾 10 亿港元，2005 年 6 月，除去奖励给蒙牛公司管理层的现金外，套现逾 12 亿港元。三次总计套现逾 26 亿港元。三年时间资金回报率约为 545%。当然，蒙牛公司管理层也获益匪浅，除了公司成功经营本身的收入奖金外，他们还额外获得了 3 亿多港元的股权激励金，牛根生分享了 1 亿多港元，其余 9 人分享了约 2 亿港元。

头脑激荡：

◇ **你认为摩根士丹利公司看中蒙牛公司的主要原因是什么？**

◇ **摩根士丹利公司通过运作蒙牛公司获得丰厚回报的故事给我们的企业经营和资本市场运作会带来什么提示？**

◇ **你认为摩根士丹利公司和蒙牛公司管理层的“对赌式”股权激励方法对于蒙牛公司及其自身带来了什么样的好处？**

我一生中最好的一项投资，就是加入摩根士丹利公司。
——麦晋桁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

95. 巴菲特：靠价值投资理念取胜

巴菲特是全球著名的金融投资家，1951 年获得经济学硕士学位，1962 年成立私募资金投资证券市场，2008 年成为世界首富。巴菲特现任伯克希尔·哈撒韦公司董事长。

如果不去了解一下美国伯克希尔·哈撒韦公司，你不会意识到有时赚钱会那么“容易”。这家由著名金融投资家巴菲特担任董事长的公司，持有可口可乐公司、富国银行和美国运通公司的大量股票，市值超过 1360 亿美元。但是，这样大的一家公司却没有公共关系、人事关系、客户服务或是法律部门，它不必每年召集行业分析师或是投资者举行公司经营状况发布会，它也不必预测将来公司收益会出现什么变化。这家由巴菲特持股 31%的公司，总部只有 17 名员工。走进伯克希尔·哈撒韦公司董事长办公室，你会更加惊讶，巴菲特的办公室里既没有电脑，也没有计算器。他与外界的联系就靠桌子上的两部电话。巴菲特桌上的这两部电话，通常每天只会响十几次，生意看上去很“清淡”。巴菲特的工作则显得十分悠闲，他有时会坐在办公桌前为一首美妙的音乐填歌词，有时会在办公室里玩一种扔旧报纸团的游戏。

不过，你可不要小看这样一家公司。如果 1965 年你拥有这家公司 1000 美元的股票并将红利继续投资，现这笔资产将超过 550 万美元。从 1965 年至 2006 年的四十二年间，伯克希尔·哈撒韦公司净资产的年均增长率为 21.46%，累计增长 361156%；同期标准普尔 500 指数成分公司年平均增长率为 10.4%，累计增长 6479%。伯克希尔·哈撒韦公司 2006 年年度业绩显示，公司盈利达 110.2 亿美元。巴菲特的成功，主要得益于其理性投资理念。1947 年巴菲特进入宾夕法尼亚大学，攻读财务和商业管理专

拥有一只股票，期待它明天早上就上涨是十分愚蠢的。
——巴菲特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

业。两年后转至内布拉斯加大学林肯分校，此后获经济学学士学位。1950 年他申请就读哈佛大学被拒绝后进入哥伦比亚大学，师从著名的投资学教授本杰明·格雷厄姆学习。格雷厄姆反对投机，主张通过分析企业的经营状况和发展前途来评价股票，这给了巴菲特很大的提示。1962 年巴菲特成立私募资金投资证券市场，两年后他的资产翻了两番。又过了四年，他的资产又增长了 6 倍。1980 年巴菲特用 1.2 亿美元，以每股 10.96 美元的价格，买下可口可乐公司 7%股份。五年后这笔资产就增长了约 5 倍。1992 年巴菲特投资 3.22 亿美元购买了通用动力公司的股票，半年后这笔资产就增长到了 4.91 亿美元。



巴菲特（右二）与比尔·盖茨（右一）参加比亚迪 M6 新车上市会

巴菲特的投资以稳健著称，他很少去投资那些绝大多数人都认为是热门的股票，他也很少去看股票即时行情。他认为投资证券最忌的就是贪婪，一旦你看到市场明显波动而认为马上有利可图的时候，投资往往就变成了赌博式的投机，而没有什么比赌博心态更能影响正确的投资了。他曾经说过：“短期市场是一架投票计算器，长期市场是一架称重器。”他说的“称重器”指的就是甄别企业财务运营状况。他还曾经说过：“我的工作就是阅读。”藉此他更容易把握一家企业的实质，而不为表象迷惑。

头脑激荡：

◇ **你认为要了解一家上市公司是否值得长期投资，需要通过哪些渠道去收集和阅读关于它的哪些方面的信息？**

◇ **你认为在股票投资时如何才能避免赌博式的投机心态？**

短期市场是一架投票计算器，长期市场是一架称重器。
——巴菲特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

96. 彼得·林奇：利用资讯创造财富

彼得·林奇是一名杰出的金融投资家，被誉为“全球最佳基金经理”。他掌管的麦哲伦基金曾经从 2000 万美元增长到 140 亿美元。彼得·林奇现担任富达投资公司副主席。

彼得·林奇投资股票和巴菲特有类似之处，但也有显著的不同。与巴菲特类似的地方是，他也高度关注成长型公司；不同之处则在于，他投资时不拘于长期投资，而且他操盘股票时以很高的换手率而著称。这种投资理念用他自己的话来说，就是“拔掉鲜花、浇灌杂草”。人们通常不喜欢杂草，就如同人们通常不喜欢投资那些冷门的股票一样，而彼得·林奇经常会看好那些不为人关注的股票并出其不意地创造收益；人们通常喜爱鲜花，就如同人们在购买股票时总喜欢“买涨不买跌”一样，而彼得·林奇在获取收益时，总是懂得及时地全身而退、规避风险。彼得·林奇在担任麦哲伦基金的基金经理的前四年，第一年操盘时换手率高达 343%，其后三年基本保持 300%的水平。他常年持有的股票多达 1400 多种，先后投资过 15000 多种股票。他所负责的麦哲伦共同基金十三年的时间从 2000 万美元增长到 140 亿美元。

美国《时代》杂志将彼得·林奇誉为“全球第一理财家”，《幸福》杂志称他为“全球最佳基金经理”。彼得·林奇通常会看好四类股票：1. 预期投资收益 200%～300%的成长股。这一点与巴菲特类似。2. 股价明显低于实际价值的价值股。这类股票彼得·林奇希望能在股价上涨三分之一时脱手。3. 传统绩优股。比如，公用事业、电讯、食品、广告公司股票等。彼得·林奇认为，这类股票带有防御性，能够经得起经济不景气的打击。4. 再生股。即经营发生困难甚至破产，但经过整顿后可以重新

市场魔法不同于科学，科学是寻求理解的，魔法是试图变化的。——索罗斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

获得投资者认可的股票。此外，彼得·林奇还喜欢关注某些很特别的股票，比如名字看上去很“傻气”的公司、经营门类看上去很乏味的公司、市场上充斥着其谣言的公司、有大集团庇护的独立子公司、竞争门槛很高的公司、回购自己股票的公司等等。

彼得·林奇毕业于宾州大学沃顿商学院。在那里，他开始研究股市的奥秘。除了专门学习与股票直接相关的学科外，他没有去选修那些看上去跟股市关切密切的数学、财会等学科，而是选修了历史学、心理学、政治学等人文社会科学的学科。他内心感觉到股票投资是一门跟人性有关的学问，它与其说是一门技术，还不如说是一门艺术。他认为历史学和心理学在投资决策时，往往会比统计学和数学更加有用。通过对证券市场的考察，他开始对书本上那些讲得头头是道的证券分析理论产生了怀疑。他认为很多教授、股评家的理论或评论，对于真正的市场而言几乎价值为零。而且你越是跟着他们的理论或评论走，你越是容易亏钱。这种认识促使他以后在证券投资中更注重实际调研的作用。

彼得·林奇成为基金经理后，工作十分勤奋。他每月要拜访40-50家公司，一年就是五六百家。他的一年行程超过10万英里。即使少的时候，一年也至少要走200家企业，阅读700份企业年报。在投资生涯中他养成了规律的工作生活习惯，每天早上6点15分去办公室，晚上7点15分准时回家。他每天都喜欢约上市公司相关经理吃饭，经常爱跟经纪人交流对市场的看法。他是最早重视调查海外公司的基金经理。有一次，他投资了一家瑞典公司的股票，因为他此前参观过这家公司的工厂，对这家企业充满了信心。当时，连瑞典的股评家都没有去看

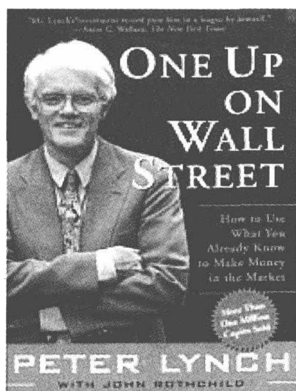
投资忠告

彼得·林奇在证券市场的成功，有助于我们思考在企业经营和投资理财的过程中如何才能够更好地认识市场。虽然市场是变化的，很多时候是难以作出预测的，但我们可以通过实际调查和与他人沟通，了解更多的市场资讯，从而获得商机。

不靠市场预测，不靠技术分析，靠信息灵通，靠调查研究。

——彼得·林奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



彼得·林奇所著《在华尔街的崛起》

过那家工厂。结果，通过这笔投资彼得·林奇赚了 7900 万美元。除此之外，彼得·林奇还创造出“常识投资法”。他认为普通的投资者不必迷信于股评家或职业投资者，如果你能够留意身边的上市公司的产品，便可以按照自己的常识判断战胜那些职业的投资者。他自己经常也这样去做。比如，他经常留意妻子卡罗琳和他们的三个女儿的购物习惯，每当她们从商店购物归来的时候，彼得·林奇总要跟她们聊上几句，问问她们有没有什么新鲜收获。有一次，他的妻子买回来一件“莱格斯”牌紧身衣，并告诉他自己非常喜欢这种紧身衣。随后，他收集了相关资讯，发现这种紧身衣受到了很多顾客的好评，而生产这种紧身衣的则是一家当时并不出名的上市公司。他立即购买下了这家公司的股票，此后获利 500%。

彼得·林奇曾经将自己的投资经验概括成四个“不要”：不要相信各种理论、不要相信专家意见、不要相信数学分析、不要相信投资天赋。他认为一项投资能否成功，关键还是取决于公司在行业中的地位和发展潜力。为此，你需要进行实地调查，少受那些外界报道的影响。他还出版过很多图书，比如《在华尔街的崛起》、《学以致富》等等，其作品一上市便成为了畅销书。

头脑激荡：

◇ **你如何理解彼得·林奇所说的“没有人能够做到比市场更加精明”？彼得·林奇热衷于考察市场对你有何启发？**

◇ **你认为人文社会科学知识在现实投资中会起到怎样的作用？要想谙熟人性需要学习掌握好哪些人文社会科学知识？你又是如何理解“投资是一门艺术”的内涵的？**

要学会控制风险，没有人能够做到比市场更加精明。
——彼得·林奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

97. 迪士尼：推陈出新走向世界

迪士尼公司前身是迪士尼兄弟动画工作室，由美国人沃尔特·迪士尼与罗伊·迪士尼兄弟创建于1923年。2010年迪士尼公司在《财富》全球500强企业中排名第199位。

美国沃尔特·迪士尼公司简称“迪士尼公司”，是全球文化产业运作的成功典范。公司从一间绘制卡通形象的手工作坊起家，逐步将业务拓展到制作电影、动画片，开发、出售专利卡通形象产品，经营迪士尼主题乐园等领域，创造出巨大的产业链。2010年公司的销售额超过360亿美元，在《财富》全球500强企业中排名第199位。迪士尼公司的成功，在于其不断推陈出新的创意。通过制造受人欢迎的卡通明星，将创意不断产业化。用现代化的工业流水线大批量制作动画片，出版卡通杂志，制作唱片，推销其产品。与此同时，公司还对自己开发出的卡通形象进行知识产权保护，拓展特许经营。在世界各地的迪士尼专卖店，各种印有其卡通形象的礼品、文具、玩具等为公司创造出了丰厚利润。迪士尼公园的推出则进一步把文化产业拓展到旅游业。

20世纪20年代，迪士尼公司的创始人沃尔特·迪士尼受自家车库里的一只突然跑出来的老鼠的启发创造出“米奇”形象。1928年11月18日，世界上第一部有声动画片《汽船威利号》诞生，这一天也被定为米奇的“生日”。1978年，米奇在50岁“生日”的那天，成为第一个在好莱坞星光大道上拥有一颗星星的卡通人物。米奇这一形象如今市值已超过58亿美元。美国很多总统上任后，都爱与米奇合影。1933年至1969年，迪士尼公司获得了35项奥斯卡奖，成为有史以来获得奥斯卡奖奖项最多的电影制作公司。风靡世界的动画电影《花木兰》，是迪士尼公

我希望人们不要忘记一件事，迪士尼起源于一只老鼠。
——沃尔特·迪士尼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net


迪士尼公司创始人沃尔特·迪士尼（左）与罗伊·迪士尼兄弟

司以中国传统文化故事为素材，聘用中国的创作人才在中国开发的。1955 年世界上第一家卡通主题公园——迪士尼乐园开业，首次将动漫业与旅游业结合起来。1983 年和 1992 年迪士尼公司先后在东京、巴黎建成两座乐园。2005 年 9 月香港迪士尼乐园开业，拉动了相关产业的发展，五年来每年促进香港本地生产总值提高 0.2%，为香港创造了 1 万多个工作岗位，带来近 300 亿元的经济效益。2011 年 4 月上海的迪士尼乐园破土动工，首期投资额约为 44 亿美元，预计五年后开业。

早在十几年前，迪士尼产品就已经进入中国内地市场，而且其特许经营的产品每年都以约 20%的速度增长。目前，迪士尼特许经营的产品每年在中国的交易额已超过 4 亿美元。中国内地有其授权商 80 多家，产品遍布玩具、卧具、文具等各个领域。在美国迪士尼乐园旁边有一条购物街，被称为“迪士尼镇”。在这里公司通过销售大量相册、纪念品、服装、玩具等产品获利，其产品比同类产品贵出很多但通常都明码标价不容还价。迪士尼乐园中的很多项目则出售“冠名权”。世界 500 强企业中很多企业都赞助过其项目。迪士尼公司因此也获得了一笔不菲的收益。

以前我们兴旺发达，正是因为我们敢于冒险、勇于创新。
——沃尔特·迪士尼

头脑激荡：

◇ **你认为迪士尼公司从一间手工卡通画作坊成长为全球知名的创意文化产业企业，其成功的主要原因是什么？**

◇ **迪士尼公司利用中国的传统文化故事，利用中国的人才，在中国制作了动画大片《花木兰》，这对我们有何触动？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

98. CNN：与众不同的投资经营战略

CNN 是美国的“有线电视新闻网”的缩写，由美国特纳广播公司董事长特德·特纳创建于 1980 年，现为美国第二大新闻频道。1996 年 CNN 被美国时代华纳公司并购。

1991 年 1 月 16 日，海湾战争的“沙漠风暴”行动已经开始。美国中央情报局局长威廉·韦伯斯特通过间谍卫星获悉伊拉克发射了“飞毛腿”导弹后，他马上把这个信息告诉了美国国家安全事务顾问斯考克夫特。斯考克夫特问他：“它会落在什么地方？”韦伯斯特幽默地说道：“打开电视看看，CNN 会告诉我们它落在什么地方。”CNN 是美国的有线电视新闻网，它以强大的国际新闻报道能力而著称，它也是全世界第一家全天候 24 小时播报新闻的电视网络。2001 年美国“9·11”事件发生后，全世界有无数观众在第一时间从 CNN 的国际频道获知了这一消息。CNN 创始人特德·特纳曾经说过：“即便到了世界末日，CNN 也要现场转播那一刻。”目前，CNN 是一家在全世界拥有 43 个分支机构、8 个节目制作基地、约 4000 名员工的跨国媒体企业，每天在用 12 种语言为全世界 212 个国家和地区约 10 亿听众和观众提供新闻报道。1996 年 CNN 被时代华纳公司并购。

CNN 创始人特德·特纳出生于一个富商家庭，从小就接受了严格的教育。他父亲遵循“养不教，父之过”的原则教育他，如果特纳做错了事情他就叫特纳打自己。因此，特纳从小就培养起了做事承担责任的习惯。他敢于挑战未知世界并运用自己的能力去克服困难。特纳工作后经营的第一个公司是广告公司。1970 年他买下两家电视台。电视台在经营初期一直亏损，靠广告公司的盈利支撑。此后特纳采取了与众不同的经营方法。他经常故意将

我需要一种全新的、完全不同于以往的电视新闻！
——特德·特纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其电视台的节目与其他电视台的形成鲜明反差。比如，当其他台都播放教徒做礼拜的节目时，他则在自己的电视台评析经典电视连续剧。晚上，别的电视台都在播报新闻，而他的电视台却播放观众们喜爱的宇宙探索节目，新闻节目则安排到深夜 3 点播放。就这样，他的电视台的观众变得越来越多。1975 年美国无线电公司发射了美国第一颗人造通讯卫星。此后，为了让这颗通讯卫星发挥更大的用途，美国联邦通讯委员会放松了对媒体运用卫星服务的管制。1976 年特纳的电视台购买了通讯卫星服务并将其电视节目传送到美国 47 个州的 200 多万户家庭。他的电视台一跃成为一家“超级电视台”并实现盈利，价值超过了 4000 万美元。

在激烈的媒体商战中，特纳使出了浑身解数。他赞助过很多体育球队，比如美国人喜爱的棒球队、篮球队、曲棍球队等，使得公司的影响力与日俱增。到了 1979 年，特纳的电视台能够提供的服务，已经和当时美国最大的三家电视台不相上下。此后，特纳一反常规思维，提出了通过卫星一天 24 小时连续播报新闻节目的想法。他的想法遭到了很多人的嘲笑。因为当时新闻节目在美国是一种冷门节目。很多电视台做新闻节目一直是出于公益动机，而且当时的美国联邦通讯委员会也规定任何美国电视台，每周播报新闻的时间不得少于 7 个小时。现在特纳要推出一天 24 小时连续播报的新闻节目，还指望电视台有盈利吗？不过，虽然反对声一片，特纳还是一意孤行坚持自己的想法，他于 1980 年正式创办了 CNN。

为了实现自己的目标，特纳付出了很大的代价。要想一天 24 小时连续播报新闻，需要大量的新闻采编人员和办事机构。为此特纳卖掉了所有能够卖掉的值钱的东西，将自己

投资忠告

作为一家小的企业不要害怕向大的企业发起挑战。市场的进步就是由竞争推动的，而在竞争中你可以借助与众不同的经营战略获取成功。CNN 靠与众不同的经营战略树立品牌地位的故事值得我们学习，现代商业社会需要更多的新的成功者。

人必须先耕耘才会有所收获，必须先付出才会有回报。
——特德·特纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的全部家当 3500 万美元投入到 CNN 中去。这如同赌博，如果赢了的话，他或许能以独树一帜的风格赢得市场，但如果输了，他很可能最终一无所有。CNN 刚推出一天 24 小时连续播报新闻时，美国公众虽然觉得耳目一新，但并未给予过多关注。真正让 CNN 成名的是 1981 年美国总统里根遇刺事件。美国公众对新闻的热情空前高涨。CNN 在其他电视台的新闻结束后仍大量跟踪报道，这为其赢得了大批忠实观众。此后，在“美军入侵巴拿马”、“拆除柏林墙”等重大新闻事件上，CNN 都让人们及时获取了大量资讯，其收视率也随之不断攀升。2001 年，特纳成为美国在线-时代华纳公司的副董事长，个人资产达到 48 亿美元。迄今为止，他已向联合国相关组织捐款 10 亿美元。但与此同时，他在生活中保持勤俭节约的作风。他开的是一辆小福特车，住所从不安装空调。



特德・特纳 1980 年在 CNN 成立大会上讲话

为了更好地服务公众，1992 年 2 月 CNN 率先建立了通过移动设备向世界各地提供新闻和信息服务的“CNN Mobile”。很快这种服务就受到了人们的欢迎。CNN 还加强网站的建设，其网站每天点击率达数千万次。2006 年微博出现后，很多人还没有弄清楚微博是怎么回事时，CNN 已经在其网站上推出了微博服务。

头脑激荡：

◇ **你认为 CNN 成长为一家全球著名电视台主要靠的是什么？**

◇ **CNN 依靠与众不同的经营战略成功的故事对你的企业投资经营工作会带来哪些有益的提示？**

◇ **你认为特德・特纳的父亲与众不同的教育方式对其成长起到了什么作用？你认为一个人如何才能增强责任心？**

我曾经一无所有，后来有了一大堆钱，我必须为这个世界做些什么。——特德・特纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

99. 普利策：从愤青成为媒体巨人

约瑟夫·普利策是美国报刊业的杰出编辑、出版人。普利策曾赞助哥伦比亚大学成立了新闻学院，并创立了“普利策奖”，此奖项是美国新闻和艺术创作的最高奖项。

约瑟夫·普利策是一名匈牙利裔美国人，在美国南北战争中曾是林肯骑兵团的一名士兵。战争结束后，他定居在美国圣路易斯市。由于他身体瘦弱，没办法干粗活，而且他脾气不太好，又有几分傲气，不愿意从事那种让人呼来唤去的工作，所以接二连三地换工作，做过骡夫、建筑工人、餐厅跑堂、马车夫，甚至码头苦力工人，但没有一件工作是他真正喜欢的。有一次，普利策遇到一个人，让他交 5 美元的职业介绍费，介绍他去甘蔗种植园工作。可小船把和他一起的几十个人载到离城 48 公里的一个地方后就调头而去，大家这才知道上当了。普利策心里非常气愤，他于是写了一篇报道寄给《西方邮报》。当报纸发表了他的稿件后，普利策心里十分高兴，这是他生平发表的第一篇新闻报道。此后他经常给一些报刊写稿，写作能力得到了很快的提升。1868 年《西方邮报》招聘一名记者时，普利策被录用了。他欣喜若狂，这样描述了自己的心情：“我，无名小卒，几乎是流浪汉，被选中担任这项有品味的工作——这一切都像做梦一般。”

普利策是一个兴趣广泛、思维敏捷、博学多才的人，他的才华很快就表现了出来。1869 年他以雄辩的口才当选为美国共和党州议会议员。1872 年他以 3000 美元的价格买下了《西方邮报》。普利策对文稿编辑工作充满了热情，他每天都要工作 16 个小时。成为报社社长后，他更加倾心于与报社相关的一切事务，很快便成为一名精明的商人。一个典型的例子是，普利策在

报纸发表新闻要真实而准确，语言要简洁而通俗。——约瑟夫·普利策

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1874 年花了几千美元买下了《密苏里国家报》。在经营了一天后，就将报纸经销权卖给了《环球日报》，价格是数万美元。而且，他还把《密苏里国家报》的印刷设备卖给了几个德国人，也获利不少。1878 年普利策又买下了《圣路易斯快报》。此后，《圣路易斯邮报》的拥有者十分欣赏普利策的才华，当他了解到此消息后，主动找到普利策要求合作。两人协商后，将两家报纸合并为《圣路易斯快邮报》。普利策的性格对《圣路易斯快邮报》发展起到了很大的推动作用。一方面，他有点像一个愤青，对自满、懒散的社会作风不满，所以他能够利用“煽情”手法赢得读者。另一方面，他又是一个工于心计的商人，所以他在编辑的过程中，总能将文章处理得恰到好处，迎合各种人的口味。

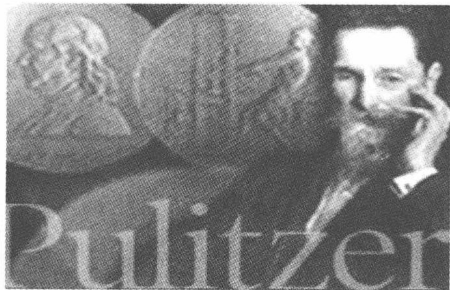
1879 年普利策以 4 万美元的价格买下《圣路易斯快邮报》的另一半股份，成为报社的唯一拥有者。经过他的苦心经营，报纸发行量迅速增长。1981 年《圣路易斯快邮报》为他创造了 8.5 万美元的利润。良好的业绩使得普利策给员工开出的工资，远远超出了当时圣路易斯地区的普通工人的收入水平。为了扩大经营，1883 年普利策以 34.6 万美元的价格买下《世界报》。普利策在接手《世界报》之前，其业务处于亏损状态，发行量只有 1.5 万份。他接手 3 个月后，《世界报》的发行量就迅速上升到了 3.9 万份。普利策的成功，就在于他在长期的媒体实践中，掌握了这样一个道理，你需要把任何一个人当“人”看。换句话说，一些贩夫走卒的身边的琐事，到了普利策的文章里，都被描绘得绘声绘色。他的文章概括起来说有三大特性：趣味性、教育性、艺术性。除此之外，他还注意将媒体和社会公共管理及公益事业结合起来。

投资忠告

财富的大门对任何人都始终敞开着。要想成为财富的骄子，必须要拥有一门专业的技能，与此同时，你还需要考虑如何将这种技能更好地服务于目标客户。普利策从一无所有到成为美国媒体大亨的故事，能够启发我们积极创造和积累财富。

你可以写下崇高的哲学思想，但没有人来读它又有什么用？
——约瑟夫·普利策

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



美国媒体大亨约瑟夫·普利策和他创建的“普利策奖”奖章

他曾经根据广泛的民众调查，给政府提出过一些合理化建议。比如，为了缩减社会贫富差距，他通过《世界报》文章提出了这样的建议，对奢侈品多征税，对遗产征收遗产税，对高收入者征税，对垄断公司征税，对享有特权的公司征税。这些建议最终都被美国政府采纳并写入了法律。1884年，当他听说法国赠送给美国的自由女神像由于暂时筹不足建基座的钱而滞留在法国时，他通过《世界报》号召民众捐款。最终共募集到了 10 万多美元，为拯救自由女神像作出了贡献。1887年《世界报》发行量上升到了 19 万份，周末版则达到 25 万份。

1911 年普利策因病去世，享年 64 岁。按照他身前的嘱托，哥伦比亚大学在 1912 年用其赠予的 200 万美元创办了新闻学院，这是美国高校中第一所新闻学院。此外，他还创建了“普利策奖”。此奖项后来分为新闻奖和艺术创作奖。前者主要包括公共服务奖、报道奖、社论奖、漫画奖、批评评论奖、通讯奖、特写奖、新闻摄影奖等；后者则包括小说奖、戏剧奖、诗歌奖、自传或传记奖和非小说作品奖、音乐作曲奖等。到了 20 世纪 80 年代“普利策奖”已成为美国新闻和艺术创作领域的最高奖项。

头脑激荡：

◇ **你认为约瑟夫·普利策在新闻编辑和报社经营方面有哪些值得我们学习的经验？这些经验和他的性格及成长经历有何关联？你认为一个人如何才能成为一名精明的商人？**

◇ **约瑟夫·普利策所说的“报纸发表新闻要真实而准确，语言要简洁而通俗”对我们提高与人沟通的效率有何启发？**

从不满足于已经发表过的文章，永远忠实于公众的利益。——约瑟夫·普利策

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

100. 麦肯锡：开创管理咨询的时代

麦肯锡公司由詹姆斯·麦肯锡创建于1926年。1939年公司拆分成麦肯锡咨询公司和科尔尼管理顾问公司。麦肯锡咨询公司在马文·鲍尔的领导下成为全球知名咨询公司。

中欧国际工商管理学院的调查报告显示，对于MBA毕业生而言最愿意去的两个行业，就是投资银行业和管理咨询业。前者是资本密集型行业，后者是知识密集型行业。这两者是相通的。企业经营本质上就是投资和管理的过程，资金通过投资技术或项目，经过科学的管理最终获取利润。世界管理咨询行业的开创者是麦肯锡公司。20世纪20年代，欧洲由于受“一战”影响，经济发展缓慢，而美国经济不仅未受战争影响，而且利用世界大战的机会大发战争财，一大批工商企业如火如荼般发展起来。这些企业的发展对提高劳动生产率提出了要求。1926年芝加哥大学的会计学教授詹姆斯·麦肯锡创办了麦肯锡公司。当时麦肯锡公司只是一家会计和管理工程事务所。詹姆斯·麦肯锡意识到将会计和管理结合起来的必要性。他创建此公司的目的，就是为企业提供利用财务管理知识和技巧提高劳动生产率方面的咨询服务。

麦肯锡公司成立时仅有18个人，公司业务发展缓慢。1931年公司创始人詹姆斯·麦肯锡看到哈佛商学院的马文·鲍尔写的一篇论文，对他的才华非常赏识，于是便邀请他加入公司。鲍尔因受当时芝加哥黑帮横行传闻的影响没有同意。1933年鲍尔因所在的公司业务发展不顺，遂主动联系詹姆斯·麦肯锡表示愿意加入其公司。此后他在一家冰淇淋店里和他的女友商议未来的发展方向时，创造性地想到了创建“管理咨询”业务的想法。麦肯锡公司原是会计和管理工程事务所，鲍尔认为财务管理仅仅是企业

领导的任务不是去解答员工的问题，而是和员工共同解决问题。
——马文·鲍尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



两位麦肯锡咨询公司合伙人为其新书《运营中国》举办上市活动

经营的一个方面的内容，要想最大限度地提升企业劳动生产率关键在于推进优秀的全方位的管理模式和方法。他的这一想法被詹姆斯·麦肯锡认可。

鲍尔和女友在冰淇淋店的一个创意，开创了管理咨询行业，也改变了麦肯锡公司的发展历史。1937 年詹姆斯·麦肯锡去世。两年后，原公司负责人安德鲁·科尔尼另立山头，创办了科尔尼管理顾问公司。鲍尔则和朋友买下了麦肯锡公司并将公司更名为“麦肯锡咨询公司”。由于科尔尼带走了原麦肯锡公司的大批骨干专家，鲍尔只能临时从哈佛大学等名校招募了大批 MBA 毕业生。实践发现，运用优秀的管理思想和工具，这些年轻人同样可以很好地开展业务，显著地提升企业的劳动生产率。管理咨询业自麦肯锡咨询公司开创后细分出“战略咨询”、“运营咨询”、“应用与实施咨询”三个主要方向，麦肯锡主要侧重于后两个方向。1963 年波士顿咨询公司成立，它主要专注于“战略咨询”的方向。20 世纪 80 年代，欧美经济发达国家管理咨询业迅速发展起来，安达信（后分立出“埃森哲”）、毕马威（后更名为“毕博”）和凯捷安永等公司的管理咨询业务得以迅速发展。如今管理咨询公司已经是很多大中型企业在拓展市场时不可或缺的合作伙伴。

头脑激荡：

◇ **你认为企业在变革的时代，如何才能够更好地利用管理咨询服务？在此过程中又充满着哪些困难和挑战？**

◇ **你是如何理解马文·鲍尔所说的“你应该积极地去关注你的工作，而不是你个人”这句话的内涵的？**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



内容简介

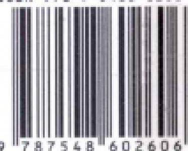
企业投资是企业获取生存与发展的重要手段。企业在投资时，要想取得更高的投资回报率，不仅应积极地掌握各种投资所需要的科学方法，而且应积极去领悟把握正确的投资时机。

投资和企业管理密不可分，它不仅包括技术投资、项目投资、企业的资产重组、金融投资等方面的内容，而且也包括企业产权激励、市场营销、企业人力资源开发、战略规划等诸多环节。

企业投资不仅是一种经济实务，更是一种我们在选择“合与分”、“进与退”、“快与慢”、“刚与柔”的时候对时机进行正确把握的艺术。唯有“刚柔相济”，我们才能够决胜于江湖。

本书以世界著名企业为背景，从多个角度讲述了企业在投资过程中发生的精彩故事。它不仅能够帮助我们提升对投资实务的认识，而且能帮助我们领悟在企业投资过程中把握时机的窍门。

上架建议：励志类


ISBN 978-7-5486-0260-6

定 价：30.00元

易文网：www.ewen.cc